

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi pada PT. Bank Mega Cabang Semarang)**



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
Untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

**RUSDAN ARIF
NIM. C2A303265**

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2010**

PENGESAHAN SKRIPSI

N a m a : **RUSDAN ARIF**

N I M : C2A303265

Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Manajemen

Judul Skripsi : **Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi
Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank
Mega Cabang Semarang)**

Dosen Pembimbing : Dra. Rini Nugraheni

Semarang, 15 Juli 2010

Dosen Pembimbing,

Dra. Rini Nugraheni.

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Mahasiswa : Rusdan Arif

Nomor Induk Mahasiswa : C2A 303 265

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Judul Skripsi : **PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN (Studi Pada
Bank Mega Cabang Semarang)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal.....2010

Tim Penguji

1. Dra. Rini Nugraheni (.....)
2. Dr. Suharnomo SE,.Msi (.....)
3. Eisha Lataruva SE,.MM (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Rusdan Arif, menyatakan bahwa skripsi dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja “ adalah hasil karya saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau symbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah – olah sebagai tulisan saya sendiri, dan tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri. Bila kemudian terbukti bila saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah – olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh fakultas batal saya terima.

Semarang, 8 agustus 2010
Yang membuat pernyataan,

Rusdan Arif
(C2a303265)

ABSTRAKSI

Penelitian mengenai kinerja karyawan cukup banyak dilakukan, maka penelitian ini membahas mengenai pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi yang kuat akan membantu perusahaan dalam memberikan kepastian kepada seluruh karyawan untuk berkembang bersama, tumbuh dan berkembang perusahaan. Sedangkan kepemimpinan adalah orang yang menggerakkan suatu organisasi, keberhasilan organisasi selalu didukung oleh kepemimpinan yang baik, sebab fungsi kepemimpinan adalah mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan, yaitu kinerja perusahaan yang handal. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti kembali mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Variabel-variabel yang digunakan adalah budaya organisasi dan kepemimpinan yang dihipotesiskan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini menggunakan metode regresi berganda. Sampel penelitian ini berjumlah 60 orang. Penentuan sampel dalam penelitian ini dengan metode sampel total atau sensus. Instrumen kuesioner digunakan sebagai pengumpul data. Pengujian validitas dan reliabilitas atas indikator-indikator dan konsep variabel tersebut menunjukkan nilai validitas dan reliabilitas yang memenuhi syarat sebagai instrumen. Analisis dengan regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel budaya organisasi dan kepemimpinan yang dihipotesiskan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil analisis regresi linier berganda diperoleh bahwa faktor yang paling mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan, hal ini dibuktikan dengan nilai *standardized coefficient* yang terbesar. Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan, maka kinerja karyawan akan meningkat. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila budaya organisasi semakin baik, maka kinerja karyawan akan meningkat.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kinerja Karyawan

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah S.W.T yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah Nya, sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank Mega Cabang Semarang)”**

Atas berkat bantuan dari berbagai pihak yang telah berkenan untuk memberikan segala yang dibutuhkan dalam penulisan skripsi ini, perkenankanlah penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. H. M. Chabachib, MSi, Akt selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
2. Dra. Rini Nugraheni , selaku Dosen Pembimbing yang penuh kesabaran membimbing dan mengarahkan penulis selama penyusunan skripsi ini.
3. Bapak Drs . R. Djoko Sampurno,., sebagai dosen wali.
4. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang yang telah membekali ilmu pengetahuan.
5. Bapak Pimpinan PT. Bank Mega Cabang Semarang Jl. Pemuda no 108 Semarang, yang telah mengijinkan penulis melaksanakan penelitian.
6. Para karyawan PT. Bank Mega Cabang Semarang Jl. Pemuda no 108 Semarang, yang telah bersedia mengisi kuesioner untuk penelitian ini.

7. Bapak dan Ibu tercinta yang telah banyak memberikan ketulusan doa, dorongan moril maupun materiil yang tak akan pernah penulis mampu membalasnya.
8. Saudaraku yang telah pernah lelah mendoakan dan memberi semangat penulis.
9. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu hingga terselesainya penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari akan kekurangsempurnaan penyusunan skripsi ini. Oleh sebab itu segala kritik maupun saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan agar kelak dapat menghasilkan karya yang lebih baik dan bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya.

Semarang, Juni 2010

Penulis,

RUSDAN ARIF

(C2a303265)

HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Sesungguhnya Allah memberikan ilmu kepada engkau hanya sedikit, maka janganlah engkau bersifat sombong dan takabur.” (Al-Quran)

“Sesuatu yang di dapat dengan mudah, hilangnya akan cepat demikian pula sebaliknya sesuatu yang didapat dengan penuh pengorbanan akan lebih abadi”

Kupersembahkan Skripsi ini untuk :

🕒 *Bapak dan Ibu tercinta*

🕒 *Saudaraku tercinta*

🕒 *Istriku dan anakku tercinta*

🕒 *Almamater*

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Pengesahan	ii
Orisinalitas Skripsi	iii
Abstrak	iv
Kata Pengantar	v
Motto dan Persembahan	vii
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xii
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar Belakang Masalah	3
1.2 Perumusan Masalah	12
1.3 Tujuan Penelitian	13
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	13
1.3.2 Kegunaan Penelitian	14
1.4 Kegunaan Penelitian	14
 BAB II TELAAH PUSTAKA	 15
2.1 Telaah Pustaka	15
2.1.1 Kinerja	15
2.1.3 Budaya Organisasi	17
2.1.4 Kepemimpinan	20

2.1.4 Mekanisme Hubungan Antar Variabel	26
2.2 Penelitian Terdahulu	29
2.3 Kerangka Pemikiran Penelitian Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan	34
2.4 Hipotesis	34
BAB III METODE PENELITIAN	35
3.1 Variabel penelitian dan definisi operasional.....	35
3.1.1 Variabel penelitian	35
3.1.2 Definisi Operasional	35
3.2 Populasi dan sampling	40
3.3 Jenis dan sumber data	41
3.4 Metode Pengumpulan Data	42
3.5 Teknik Analisis Data	43
3.5.1 Uji Reliabilitas Dan Uji Validitas	43
3.5.2 Uji Asumsi Klasik	44
3.6 Analisis Regresi	45
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	50
4.1 Gambaran Umum Responden.....	50
4.1.1 Jenis Kelamin Responden	50
4.1.2 Usia Responden	51
4.1.3 Tingkat Pendidikan Responden	52

4.2 Analisis Kualitatif	52
4.2.1 Variabel Budaya Organisasi	54
4.2.2 Variabel Kepemimpinan	55
4.2.3 Variabel Kinerja Karyawan	58
4.3 Analisis Kuantitatif	60
4.3.1 Uji Validitas	60
4.3.2 Uji Reliabilitas	62
4.3.3 Uji Asumsi Klasik	63
4.3.4 Analisis Regresi Linier Berganda	65
4.3.5 Pengujian Hipotesis	67
4.3.6 Uji F (Uji Model)	68
4.3.7 Koefisien Determinasi	68
4.4 Pembahasan	69
BAB V PENUTUP	72
5.1 Kesimpulan	72
5.2 Saran	73

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1	Tingkat Mangkir Karyawan di PT. Bank Mega Cabang Semarang Tahun 2007/2008.....	10
Tabel 2.1	Penelitian-Penelitian Terdahulu	33
Tabel 4.1	Gambaran Umum Responden.....	50
Tabel 4.2	Usia Responden.....	51
Tabel 4.3	Pendidikan Responden	52
Tabel 4.4	Variabel Budaya Organisasi.....	54
Tabel 4.5	Variabel Kepemimpinan.....	56
Tabel 4.6	Variabel Kinerja Karyawan	58
Tabel 4.7	Validitas.....	61
Tabel 4.8	Reliabilitas.....	62
Tabel 4.9	Multikolinearitas	64
Tabel 4.10	Koefisien Regresi, Uji t dan Uji F.....	66

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran	34
Gambar 3.1 Model Variabel Kinerja Karyawan.....	37
Gambar 3.2 Model Variabel Budaya Organisasi.....	38
Gambar 3.3 Model variabel Kepemimpinan	40
Gambar 4.1 Normalitas	63
Gambar 4.2 Heteroskedastisitas	65

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia perbankan dewasa ini yang semakin pesat pada akhir tahun 2008 lalu telah diwarnai oleh kegoncangan dunia finansial di Amerika Serikat sehingga membawa dampak yang sangat luas terhadap dunia perbankan dalam lingkup global termasuk Indonesia. Persaingan yang sengit baik dengan sesama bank maupun dengan berbagai lembaga keuangan lainnya serta perkembangan lingkungan industri keuangan yang semakin buruk mengharuskan perusahaan memiliki sumber daya manusia yang mampu membawa perusahaan menuju keberhasilan dan hal ini hanya bisa dilakukan oleh karyawan dengan perilaku kerja yang baik.

Salah satu elemen yang mempengaruhi perilaku karyawan adalah lingkungan dari karyawan itu sendiri, yang dalam hal ini budaya perusahaan yang melingkupinya. Sebagai makhluk sosial, karyawan tidak terlepas dari berbagai nilai dan norma yang ada di perusahaan. Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara karyawan bertingkah laku, cara menggambarkan pekerjaannya, cara bekerja dengan koleganya, dan cara memandang masa depan dengan wawasan yang luas ditentukan oleh norma, nilai dan kepercayaannya. Gibson (1996); dalam Linawati, (2003) menyatakan budaya organisasi menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh anggota

organisasi, menentukan batas – batas normatif perilaku anggota organisasi, menentukan sifat dan bentuk pengendalian dan pengawasan organisasi, menentukan gaya manajerial yang dapat diterima oleh anggota organisasi, menentukan cara kerja yang tepat dan lain sebagainya.

Dalam menjalankan sebuah organisasi tidak lepas dari kontribusi para karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, sebagaimana dikemukakan oleh Maltis & Jackson (2000) bahwa sumber daya manusia pada era sekarang ini semakin besar peranannya dalam mencapai sukses organisasi. Kinerja karyawan didefinisikan sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Motivasi karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan di masa lalu dan pengembangan. Kinerja mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar/kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja karyawan yang tinggi terutama dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan keseluruhan.

Kinerja telah menjadi pusat perhatian dari berbagai kalangan baik pemerintah maupui perusahaan atau organisasi secara umum. Perhatian yang begitu besar terhadap masalah kinerja dapat dipahami karena menyangkut efisiensi dan efektifitas penggunaan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. menurut Njoman T.Suastha mengatakan bahwa baik buruknya kinerja seorang karyawan dapat dilihat dari keterkaitan pekerjaan yang dilakukan, dengan misi atau sasaran organisasi. Pekerjaan karyawan yang tidak memiliki

keterkaitan dengan misi atau sasaran suatu organisasi, tidak dapat dijadikan indikator kinerja karyawan tersebut terhadap organisasinya.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kesediaan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidak efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Hersey dan Blanchard dalam Judanto, 2002)

Budaya organisasi yang kuat akan membantu perusahaan dalam memberikan kepastian kepada seluruh karyawan untuk berkembang bersama, tumbuh dan berkembangnya perusahaan. Robbins (2003) menyatakan bahwa budaya merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota – anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi – organisasi lain. Pemahaman tentang budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini kepada karyawan. Bila pada waktu permulaan masuk kerja, mereka masuk keperusahaan dengan berbagai karakteristik dan harapan yang berbeda – beda, maka melalui training, orientasi dan penyesuaian diri, karyawan akan menyerap budaya perusahaan yang kemudian akan berkembang menjadi budaya kelompok, dan akhirnya diserap sebagai budaya pribadi. Bila proses internalisasi budaya perusahaan menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka karyawan akan merasa identik dengan perusahaannya, merasa menyatu dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang optimal. Ini adalah kondisi yang saling menguntungkan, baik bagi perusahaan maupun karyawan.

Kotter dan Heskett (1997) mengatakan bahwa budaya yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, bahkan dalam suatu lingkungan bersaing pengaruh tersebut dapat lebih besar daripada faktor – faktor lain seperti struktur organisasi, alat analisis keuangan, kepemimpinan dan lain – lain. Kemudian pada penelitian yang dilakukan Wibowo (2001) mengatakan bahwa budaya berkembang dalam organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebagai perwujudan perilaku dan sikap kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Walton dan Lawler, (1985; dalam Denison, 1990) menyimpulkan tentang budaya organisasi ternyata merupakan strategi penting yang efektif bagi manajemen dalam mendorong kinerja karyawan. Deal dan Kennedy (1998) dalam penelitiannya mengenai budaya organisasi menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dan stabil akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Sebaliknya Kotter dan Heskett (1992) mendapatkan suatu kenyataan bahwa budaya perusahaan yang mudah menyesuaikan dengan perubahan jaman (adaptif) adalah yang dapat meningkatkan kinerja. Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, dimana dengan penerapan budaya organisasi di PT. Bank Mega Cabang Semarang yang baik mampu mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja karyawan yang meningkat. Dengan budaya kerja yang tepat waktu, bertanggung jawab pada pekerjaannya dan selalu berorientasi pada nasabah mampu meningkatkan kinerjanya. Hal tersebut didukung oleh: Kotter dan Heskett, (1992), yang menyatakan bahwa pengelolaan yang baik atas budaya organisasi dapat

mempengaruhi tercapainya kinerja karyawan yang tinggi. Holmes dan Mardsen (1996) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja para manajer dan bawahan untuk mencapai kinerja yang baik, begitu pula dengan penelitian Chatman dan Bersade (1997) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Budaya kerja mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi yang lain. Budaya perusahaan adalah sekumpulan norma-norma tingkah laku atau corak/warna serta nilai-nilai yang ada di dalam suatu perusahaan/organisasi dan merupakan aturan main yang harus ditaati dan diamalkan oleh para pelaku perusahaan/organisasi tersebut agar dapat berinteraksi baik terhadap faktor internal maupun eksternal. Budaya mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi organisasi, ia akan mempengaruhi setiap hal dari siapa yang dipromosikan dan keputusan apa yang dibuat. Kadang-kadang budaya tersebut terpecah-pecah dan sulit untuk dibaca dari luar. Budaya kerja juga sangat kuat dan potensif, setiap orang mengetahui tujuan perusahaan dan bekerja untuk mencapainya. Melihat dampak itu, budaya juga mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja dari karyawan.

Organisasi akan selalu membutuhkan seorang pemimpin untuk keberhasilan organisasi atau perusahaannya. Sistem manajemen sebaik dan secanggih apapun tidak akan dapat berjalan kalau tidak ada orang yang berani menggerakkan dan memimpin proses manajemen tersebut. Oleh karena itu fungsi manajemen memerlukan fungsi kepemimpinan dan begitu sebaliknya fungsi kepemimpinan juga memerlukan fungsi

manajemen. Kebutuhan akan pemimpin semakin mendesak manakala muncul tuntutan – tuntutan yang baru akibat perkembangan. Seorang pemimpin harus mempunyai kapasitas untuk menciptakan suatu misi yang dapat membawa orang kesuatu yang baru dan mampu menerjemahkan visi tersebut dalam kenyataan.

Bank Mega sebagai perusahaan jasa telah memiliki Visi dan Misi Perusahaan yang menjadi landasan bagi perusahaan untuk menetapkan strategi-strategi bisnis yang akan dijalankan dalam memenangkan persaingan. Visi Bank Mega adalah menjadi kebanggaan bangsa, sedangkan Misi Bank Mega adalah menciptakan hubungan baik yang berkesinambungan dengan nasabah melalui pelayanan jasa keuangan dan kemampuan kinerja organisasi terbaik untuk meningkatkan nilai dari para pemegang saham .

Sumber daya yang ada dalam organisasi seperti Bank Mega akan mempengaruhi berhasilnya suatu organisasi untuk kelangsungan hidup organisasi, baik sumber daya manusia maupun modal. Disamping itu faktor yang sangat berperan yaitu faktor kepemimpinan. Pekerjaan bawahan sangat ditentukan pengaruh pimpinan artinya pekerjaan bawahan tidak akan berhasil baik tanpa adanya kepemimpinan dan partisipasi anak buah.

Kepemimpinan harus memberikan pengarahan terhadap usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan organisasi, oleh karena itu kepemimpinan sangat diperlukan bila suatu organisasi ingin sukses. Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi dan mengubah budaya sekelompok personil didalam organisasi, agar sejalan dengan

budaya organisasi untuk mencapai sukses dalam mengimplementasikan visi organisasi (Rahardja, 2000). Pengaruh pimpinan dapat dilihat dari sikap bawahan terhadap pekerjaannya. Sikap bawahan terhadap pekerjaannya (*job related attitude*) termasuk didalamnya.

Masalah kepemimpinan menjadi wacana yang hangat dibicarakan karena ada beberapa anggapan bahwa sifat kepemimpinan yang sudah ada dan dibawa sejak lahir. Ada anggapan bahwa pimpinan dilahirkan bukan dibuat, dengan kata lain seseorang dilahirkan dengan membawa atau tidak membawa sifat – sifat yang diperlukan sebagai pemimpin (Subkhan, 2000).

Gaya kepemimpinan mengandung arti cara pemimpin mempengaruhi bawahan untuk lebih dapat berbuat atau berusaha dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan, pemimpin harus mampu mendelegasikan tugas dari pimpinan ke bawahan dengan komunikatif, sehingga diperlukan adanya meeting yang membahas tentang masalah-masalah yang dihadapi bawahan yang berkaitan dengan pencapaian target. Hal tersebut didukung oleh Chen (2004) yang menyatakan bahwa dukungan tinggi yang ditunjukkan oleh pimpinan perusahaan mampu memberikan motivasi yang tinggi dari karyawan untuk bekerja lebih baik dan mencapai target, penelitian Chen (2004) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap dan kinerja karyawan.

Seorang pemimpin pada hakikatnya dituntut untuk mengetahui atau menebak kebutuhan (*need*), keinginan (*want*) dan harapan (*expectation*) bawahannya dengan mengamati perilaku mereka, untuk kemudian memilih metode yang dapat digunakan

supaya mereka mau bertindak sesuai dengan tujuan pemimpin (Tri Andayani, 2000). Dengan demikian, semakin memahami orang – orang disekitarnya, seorang pemimpin dapat dengan mudah mengintepretasikan kebutuhan yang ada dalam diri mereka (*inner needs*) ke dalam tindakan (*action*).

Teori Path Goal (Evans, 1970; House, 1971; House & Mitchell dalam Yukl, 1989) mengatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan – kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Teori ini mengatakan bahwa situasi yang berbeda mensyaratkan gaya kepemimpinan yang berbeda pada dua variabel situasional yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yaitu karakteristik personal dan kekuatan lingkungan. Bawahan dengan *locus of control internal* nya akan lebih tinggi dengan gaya kepemimpinan yang partisipatif sedangkan bawahan dengan *locus of control eksternal* nya akan lebih tinggi dengan gaya kepemimpinan yang direktif.

Motivasi seorang pekerja tergantung dari pengharapannya untuk mendapatkan hasil positif dan untuk menghindarkan diri dari hasil negatif. Teori Path Goal menjelaskan tentang perilaku pemimpin direktif, suportif, partisipatif dan orientasi prestasi mempengaruhi pengharapan ini, sehingga mempengaruhi prestasi kerja bawahan dan kinerja bawahan. Dengan menggunakan salah satu dari empat gaya tersebut, seorang pemimpin harus berusaha untuk mempengaruhi persepsi para bawahan dan mampu memberikan motivasi kepada mereka pada kejelasan tugas –

tugasnya, pencapaian tujuan, dan pelaksanaan yang efektif. Bawahan sebagai sumber daya manusia merupakan aspek yang paling merasakan dampak jika terjadi perubahan dalam organisasi. Namun perlu diingat bahwa hanya dengan keterlibatan bawahan secara penuh pula perubahan – perubahan yang diinginkan pemimpin dapat diwujudkan.

Penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan telah banyak dilakukan antara lain House (1988), Bass (1990) dalam M. Shea (1999), Donna smith (1996) dalam Marzuki 2002 yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan M. Shea (1999) menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja, namun ketika dilakukan penelitian gaya kepemimpinan dengan mediator *Self efficacy* terhadap kinerja ternyata hasilnya tidak signifikan (M. Shea, 1999).

Sebagai lembaga intermediasi keuangan yang selalu dituntut ketelitian dan kecermatan dalam setiap aktivitasnya. Bank Mega senantiasa memegang teguh ketentuan dan prosedur perbankan, seraya menjunjung tinggi prinsip – prinsip tata kelola perusahaan yang baik (Yudi Waryan, HRD Bank Mega). Prinsip – prinsip tersebut mencakup azas keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), kewajaran (*fairness*) dan kemandirian (*indepndency*).

Berdasarkan data dari bagian personalia/SDM, diperoleh tingkat absensi/mangkir dalam 2 tahun terakhir, umumnya terjadi pada kelompok pelaksana mencapai angka 1,5 – 7,2 % perbulan, sedangkan kemangkiran pada kelompok

manajemen relatif lebih rendah yaitu kurang dari 1 %. Menurut pimpinan PT. Bank Mega Cabang Semarang, tingkat kemangkiran pelaksana lebih dari 3 % perlu dihindari karena dapat mengganggu kelancaran pelayanan kepada nasabah, oleh karena itu pimpinan menerapkan pemberian sanksi bagi karyawan mangkir dengan memotong insentif sebesar 5 % setiap satu kali mangkir, hal tersebut dapat dijelaskan pada Tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1.1:
Tingkat Mangkir Karyawan di PT. Bank Mega Cabang Semarang
Tahun 2007/2008

No	Bulan	Tahun 2007	Tahun 2008	Selisih perubahan antara th 2007- 2008
		Jumlah mangkir (dalam %)	Jumlah mangkir (dalam %)	
1	Januari	2,4	4,3	1,9
2	Pebruari	1,5	4	2,5
3	Maret	3,2	4,4	1,2
4	April	2,1	3	0,9
5	Mei	2,8	2,5	-0,3
6	Juni	3,2	3,5	0,2
7	Juli	3,4	5,4	2,0
8	Agustus	1,7	3,2	1,5
9	September	2,8	3,3	0,5
10	Oktober	2,9	4,1	1,2
11	Nopember	2,4	7,2	4,8
12	Desember	3,6	6,3	2,7
	Rata- rata/bulan	2,7	4,3	1,5

Sumber : Bagian Personalia/SDM PT. Bank Mega Cabang Semarang

Dari Tabel 1.1 disimpulkan bahwa jumlah pegawai yang mangkir cukup tinggi yaitu 1,5 – 7,2 % per bulan. Berdasarkan peraturan yang mengatur hak cuti karyawan, maka bagi karyawan yang meninggalkan tugas tanpa keterangan atau bukan dari hak cuti dianggap mangkir / absen. Absensi / kemangkiran dalam perusahaan merupakan masalah karena kemangkiran berarti kerugian akibat terhambatnya penyelesaian pekerjaan dan penurunan kinerja.

Dari data absensi mangkir yang cenderung meningkat dapat dikatakan bahwa hal itu tidak sesuai dengan budaya yang ada di PT.Bank mega, yaitu budaya yang berdasarkan nilai - nilai kewirausahaan, etika, kerjasama, dinamis, dan komitmen, oleh karena itu hal tersebut mengindikasikan bahwa penerapan budaya organisasi di PT. Bank Mega Cabang Semarang belum berjalan dengan baik. Hal tersebut mengindikasikan bahwa karyawan belum mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaannya karena hal tersebut berdampak pada hasil kerja yang kurang bagus. Hal tersebut didukung oleh Robins (2003) yang menunjukkan bahwa penerapan budaya kerja yang baik berpengaruh pada hasil.

Kemajuan dan keberhasilan organisasi sangat tergantung pada para kinerja karyawan. Sejauh mana karyawan tersebut mampu dan mau bekerja keras, kreatif, inovatif, loyal, disiplin, jujur dan bertanggung jawab akan menentukan prestasi organisasi. Oleh karena itu untuk mengetahui sejauh mana kinerja para karyawan, pimpinan organisasi perlu mengetahui bagaimana sikap dan perilaku karyawannya. Sikap akan mencerminkan perilaku seseorang. Namun untuk mengetahui bagaimana

sikap seseorang tidak mudah, karena sikap dipengaruhi oleh banyak faktor seperti persepsi, motivasi, lingkungan dan lainnya. Oleh karena itu, pemimpin harus mempunyai kemampuan yang baik dalam memimpin perusahaan seperti: pemimpin harus proaktif dalam pemikirannya, lebih radikal, inovatif dan kreatif serta lebih terbuka terhadap ide – ide baru (Bass, 1985). Tanpa kemampuan seperti itu, orang tidak akan mau mendengarkannya. Karena pemimpin harus dapat menggugah respek orang lain. Apakah kepemimpinan dianggap penting, semua itu tergantung dari bagaimana mereka menyikapi rangsangan itu. Dari sinilah perlu adanya suatu penilaian kepemimpinan, mengenai bagaimana para karyawan menilai kepemimpinan dari pemimpin mereka dengan melalui sudut pandang yang berbeda-beda.

Dalam memandang kepemimpinan, akan berbeda antara satu dengan lainnya, persepsi individu terhadap kepemimpinan akan berpengaruh pada perilaku mereka dalam bekerja. Persepsi dari para bawahan digunakan untuk mengevaluasi kemampuan dari para pimpinan dan untuk menunjukkan kelemahan serta area-area perbaikan. Mengingat pentingnya masalah tersebut, dan untuk menyikapi kondisi tersebut diatas, maka dilakukan penelitian yang berkaitan dengan “Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Bank Mega Cabang Semarang).”

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah indikasi semakin meningkatnya tingkat absensi mangkir yang menyebabkan kinerja karyawan yang

rendah. Hal tersebut mengindikasikan bahwa karyawan belum mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaannya karena berdampak pada hasil kerja yang kurang bagus. Selain itu juga didukung dengan pendelegasian tugas dari pimpinan ke bawahan yang kurang komunikatif. Robins (2003) yang menunjukkan bahwa penerapan budaya kerja yang baik dan gaya kepemimpinan yang tepat berpengaruh pada hasil. Berdasarkan reset GAP, hasil penelitian Falih Suaedi (2003) kepemimpinan lebih kuat pengaruhnya terhadap kinerja, hal ini berbeda dengan penelitian Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2004) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi lebih kuat pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan kepemimpinan. Berdasarkan permasalahan tersebut, maka yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan ?
2. Bagaimana Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan ?

1.3 Tujuan dan Kegunaan

1.3.1 Tujuan Penelitian

Penelitian ini mempunyai tujuan untuk menemukan bukti-bukti empiris mengenai pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan
2. Menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

1.3.2 Kegunaan Penelitian

1.3.2.1 Kegunaan Praktis

1. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi perusahaan untuk dijadikan pertimbangan usaha meningkatkan kinerja karyawan.
2. Memberikan sumbangan pikiran dalam perkembangan ilmu pengetahuan dibidang peningkatan sumber daya manusia pada umumnya dan khususnya pada divisi sumber daya manusia perusahaan.

1.3.2.2 Kegunaan Teoritis

1. Menambah referensi bagi peneliti lain, yang ingin meneliti tentang kemungkinan faktor-faktor lain yang dapat berpengaruh terhadap budaya organisasi, kepemimpinan, serta kinerja karyawan.
2. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan khasanah ilmu pengetahuan, artinya dapat memperkuat teori-teori tentang telaah budaya organisasi, kepemimpinan, dan kinerja karyawan, maupun untuk merespon penelitian terdahulu.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Kinerja

Secara umum kinerja merupakan suatu ukuran dari hubungan antara output yang dihasilkan oleh input tertentu. Performance atau kinerja adalah suatu spesifik target yang merupakan komitmen manajemen yang dapat dicapai oleh pegawai atau organisasi (Thompson, 1999). Robbins (2003) menyatakan bahwa kinerja dapat diukur dari *productivity*, *turn over*, *citizenship* dan *satisfaction*.

Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2004). Lebih lanjut Rivai menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan dan kompensasi, dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat – sifat individu. Dengan kata lain kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya serta dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

Menurut Simanjuntak (2001) kinerja dipengaruhi oleh:

- 1 Kualitas dan kemampuan pegawai. Yaitu hal – hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental dan kondisi fisik pegawai.
- 2 Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal – hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja).
- 3 Supra sarana, yaitu hal – hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Soedjono (2005) menyebutkan 6 (enam) kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni : (1) Kualitas. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut. (2) Kuantitas. Jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan. (3) Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain. (4) Efektivitas. Pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian. (5) Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan. (6) Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya dan (7) tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.

2.1.2 Budaya Organisasi

Ada begitu banyak definisi mengenai budaya yang pada hakekatnya tidak jauh berbeda antara satu ahli dengan ahli lainnya. Robbins (2003) menyatakan bahwa budaya merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota – anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi – organisasi lain. Hal ini selaras dengan pendapat Schein dalam Moeljono (2005) mendefinisikan budaya sebagai pola sumbu-sumbu yang dimiliki oleh kelompok ketika memecahkan masalah penyesuaian eksternal dan integrasi internal. Artinya, bahwa budaya organisasi merupakan perekat sosial yang mengikat anggota – anggota organisasi secara bersama – sama melalui nilai – nilai bersama, norma – norma standar yang jelas dan hal tersebut menjadi landasan gerak organisasi.

Schein dalam Darma (2004) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat diartikan sebagai pola asumsi dasar yang ditemukan, diteliti atau dikembangkan oleh berbagai kelompok yang ada dalam organisasi. Definisi Schein ini mengilustrasikan bahwa budaya mencakup asumsi dasar yang dipelajari oleh anggota organisasi yang kemudian dikembangkan di dalam organisasi tersebut.

Sementara itu, Wheelen & Hunger (1986) mendefinisikan : Budaya Organisasi sebagai:

“the collection of beliefs, expectation and values shared by the corporation’s members and values shared by the corporation’s and transmitted from one generation of employees to another”.

Budaya perusahaan adalah himpunan dari kepercayaan, harapan, dan nilai – nilai yang dianut bersama oleh anggota perusahaan dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Dengan adanya kesatuan nilai – nilai ini, maka anggota organisasi atau karyawan akan membuat pertimbangan antara budaya sendiri yang disesuaikan dengan budaya organisasi, dan menjadi kesatuan budaya yang berlaku secara umum di dalam organisasi perusahaan.

Perkembangan dan kesinambungan suatu perusahaan akan sangat tergantung pada budaya perusahaan. Susanto dalam Linawati (2003) mengemukakan bahwa suatu perusahaan dapat dimanfaatkan sebagai andalan daya saing suatu perusahaan dalam menghadapi perubahan dan tantangan. Budaya organisasi juga dapat dijadikan sebagai pengikat untuk menyamakan persepsi atau arah pandang anggota organisasi terhadap suatu permasalahan sehingga akan menjadi satu kesatuan untuk mencapai suatu tujuan.

Beberapa manfaat budaya organisasi dikemukakan oleh Robbins (2003) sebagai berikut:

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas. Artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota – anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
3. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu. Nilai – nilai yang sudah disepakati bersama, akan dijadikan tolak

ukur tindakan dari setiap individu, dan akan mengesampingkan kepentingannya sendiri.

4. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen – komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil.

Keempat fungsi tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalankan aktivitasnya di dalam organisasi, sehingga nilai – nilai yang ada dalam budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada setiap individu.

Menurut Robbins (2003) ada tujuh karakteristik dari budaya organisasi, antara lain:

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian ke rincian. Sejauh mana karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang – orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim – tim, bukannya individu – individu.

6. Keagresifan. Sejauh mana orang – orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai – santai.
7. Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Tiap karakteristik ini berlangsung pada suatu kontinum dari rendah ke tinggi. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi, bagaimana urusan diselesaikan di dalamnya, dan cara para anggota diharapkan berperilaku.

2.1.3 Kepemimpinan

2.1.3.1 Konsep Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan bidang ilmu yang kompleks dan variatif. Kepemimpinan mudah diidentifikasi tetapi sulit untuk didefinisikan secara persis. Beberapa ahli kepemimpinan secara prinsip setuju bahwa kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi yang terjadi antara pemimpin dan para bawahannya. Kepemimpinan telah dipelajari secara luas dalam berbagai konteks dan dasar teoritis. Dalam beberapa hal, kepemimpinan digambarkan sebagai proses, tetapi sebagian besar teori dan riset mengenai kepemimpinan fokus pada seorang figur untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik. Kepemimpinan secara tipikal

didefinisikan sebagai sifat, kuantitas dan perilaku seorang pemimpin. Studi tentang kepemimpinan telah meluas lintas budaya, dekade dan dasar teoritis (Horner, 1997).

Kepemimpinan dijelaskan oleh kualitas internal yang dimilikinya sejak lahir (Bernard, 1926). Intinya adalah bahwa jika sifat – sifat yang membedakan para pemimpin dengan gaya pengikutnya dapat diidentifikasi, para pemimpin yang berhasil dapat dengan cepat dinilai kepemimpinannya (Tierney, 1999). Karakteristik kepribadian, fisik, dan mental diuji. Riset ini didasarkan pada pandangan bahwa pemimpin itu dilahirkan tidak diciptakan. Jadi, kunci sukses dalam mengidentifikasi orang – orang yang dilahirkan menjadi pemimpin besar adalah cukup sederhana. Meskipun banyak riset dihasilkan untuk mengidentifikasi sifat – sifat, belum ada jawaban yang jelas tentang sifat – sifat seperti apa yang secara konsisten dihubungkan dengan kepemimpinan yang besar (*great leadership*). Teori sifat ini mengesampingkan faktor situasional dan lingkungan yang memainkan peran penting dalam menciptakan keefektifan seorang pemimpin (Horner, 1997).

Blake, Shepard dan Mouton (1964) mengembangkan model kepemimpinan dua faktor yang mirip dengan apa yang ditemukan dalam studi Michigan dan Ohio State. Mereka kemudian menambahkan variabel ketiga yaitu fleksibilitas. Menurut studi ini, manajer menunjukkan perilaku yang termasuk dalam dua kategori utama yaitu fokus pada tugas dan pada orang. Hasil riset ini bersifat deskriptif dan mampu membantu mengkategorikan pemimpin berdasarkan perilakunya. (Horner, 1997)

Pendekatan ketiga yang berkenaan dengan cara terbaik memimpin berhubungan dengan interaksi sifat, perilaku dan situasi dimana seorang pemimpin

berada. Teori – teori kontijensi berasumsi bahwa pengaruh satu variabel kepemimpinan adalah kontijen dengan satu variabel lainnya. Konsep ini membuka wacana baru bahwa kepemimpinan bisa jadi berbeda – beda tergantung pada situasi (Saal dan Knight, 1988). Berdasarkan ide ini pandangan yang realistis tentang kepemimpinan muncul. Meski beberapa kontijensi yang berbeda diidentifikasi dan dipelajari, hal ini tidak serta merta bisa diasumsikan bahwa satu teori adalah lebih valid dari yang lainnya.

Seiring makin berkembangnya riset tentang kepemimpinan, pandangan yang lebih luas tentang kepemimpinan muncul. Pandangan ini fokus pada budaya organisasi (Schein, 1985). Agar seorang pemimpin bisa efektif, masalah – masalah yang berhubungan dengan budaya harus diidentifikasi secara jelas. Sebagai contoh, salah satu aspek budaya adalah perubahan. Seorang pemimpin harus bisa menyesuaikan diri dengan perubahan (yang tergantung pada budaya) ketika lingkungan berubah dan berkembang. Dalam sebuah studi ditemukan bahwa organisasi yang menolak perubahan dalam lingkungan eksternalnya akan mengalami kesulitan dibanding organisasi yang merespon perubahan secara positif (Baron, 1995)

Pimpinan memegang posisi kunci dalam sebuah organisasi. Oleh karena dalam melihat efektifitas sebuah organisasi harus dilihat seberapa jauh peran yang dimainkan pimpinan di dalamnya. Pimpinan harus dapat memecahkan persoalan-persoalan yang muncul dalam organisasi dengan cara penyelesaian yang cepat dan tepat dengan kecakapan dan kemampuannya untuk membina orang lain membentuk satu kesatuan kerja dan bersama-sama bawahan bekerja untuk mencapai kesuksesan.

Menurut Abi Sujak kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang, untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu (Abi Sujak, 2000 : 56). Kepemimpinan adalah upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu (Jorkasih, 2001 : 91). Didalam kepemimpinan tercakup tiga faktor utama, yaitu kekuasaan (*power*), wewenang (*authority*) dan pengaruh (*influence*).

Dari pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahan atau karyawan untuk bekerja sama melakukan suatu tindakan atau kegiatan yang berhubungan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Kepemimpinan dapat dikelompokkan menjadi 3 macam pendekatan (T. Hani Handoko, 2000 : 35):

- a) Pendekatan mendasarkan sifat-sifat (*traits*) yang mendasarkan kualitas yang diperlukan untuk menjadi pimpinan.
- b) Pendekatan mempelajari perilaku (*behaviors*) yang diperlukan untuk menjadi pemimpin yang efektif.
- c) Kedua pendekatan ini mempunyai anggapan bahwa seorang individu yang memiliki sifat- sifat tertentu atau memperagakan perilaku-perilaku tertentu akan muncul sebagai pemimpin dalam situasi kelompok apapun dimana dia berada.

- d) Pendekatan situasional (*contingency*) yang berdasarkan atas faktor-faktor situasional, untuk menentukan seberapa besar efektifitas situasi gaya kepemimpinan yang tertentu.

Pendekatan dasar terhadap kepemimpinan dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

a. Pendekatan Sifat (*Trait Approach*)

Stogdill menyampaikan 5 macam pendekatan sifat kepemimpinan seseorang yaitu:

- (1) Sifat fisik: tinggi, besar, kesehatan, penampilan fisik, dan lain-lain.
- (2) Sifat intelegensia dan kemampuan: kemampuan untuk mempersatukan, berfikir konseptual, pembuatan rencana, dan lain-lain.
- (3) Kepribadian: toleransi untuk berbuat baik terhadap orang lain.
- (4) Hubungan dengan tugasnya: hasil kegiatan, inisiatif, dorongan dan lain-lain.
- (5) Sifat sosial: kerjasama, kemampuan administrasi, ketrampilan interpersonal, dan lain-lain.

b. Pendekatan Penggunaan Wewenang

Berdasarkan pendekatan ini, dibedakan 3 macam pemimpin yaitu:

- (1) Pemimpin yang otokratis.
- (2) Pemimpin macam ini paling suka memerintah, menekan bawahan harus patuh, tidak memberikan kesempatan bawahan memberikan

saran, sifatnya ingin menunjukkan kekuasaan dan merasa dirinya yang paling benar.

- (3) Pemimpin yang tidak peduli
- (4) Pemimpin macam ini tidak memperhatikan hasil yang dicapai organisasi yang dipimpinnya dan tidak peduli terhadap bawahan.
- (5) Pemimpin yang demokratis
- (6) Pemimpin macam ini sangat memperhatikan bawahannya baik sebagai individu maupun kelompok bawahan diberi kesempatan untuk menyampaikan saran-saran, masukan-masukan atau pendapat-pendapat yang mungkin ada gunanya bagi pemimpin dalam mengambil keputusan (Ibnu Syamsi, 2001).

Untuk menjadi pemimpin yang ideal, pendekatan yang paling baik tentang kepemimpinan adalah yang integratif yang dengan hati-hati memperhatikan kekuatan karyawan dan disesuaikan dengan situasi dan kondisi supaya efektif dalam mencapai tujuan. Selain itu, manajemen budaya merupakan aspek penting kepemimpinan. Manajemen budaya berhubungan dengan kemampuan pemimpin mengetahui dan memahami apa itu budaya organisasi, bagaimana mengubahnya agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Baron (1995) menemukan dalam risetnya bahwa organisasi yang mencoba secara proaktif mengeksplorasi peluang – peluang baru dalam lingkungan eksternalnya akan mengalami perubahan budaya organisasi yang baik.

Baron (1995) juga menemukan bahwa meningkatnya manajer profesional dekade terakhir ini mensyaratkan peningkatan kemampuan kepemimpinan yang lebih tinggi untuk mengelola budaya yang efektif. Dengan kata lain, ketrampilan tambahan

dibutuhkan pada diri pemimpin saat ini sehingga mereka akan dapat mengelola budaya organisasi. Bagian perubahan budaya yang ditemukan dalam riset ini terdiri dari : a) dorongan untuk memiliki tingkat fleksibilitas yang makin tinggi dan mengembangkan pemberdayaan karyawan serta otonomi karyawan. Pemimpin juga terlibat dalam mengelola budaya dengan memantapkan arah strategis secara eksplisit, mengkomunikasikan arah tersebut dan mendefinisikan visi, misi dan nilai organisasi.

Fase transformatif merupakan fase terakhir perkembangan evolusioner teori kepemimpinan. Dalam era ini, pemimpin harus proaktif dalam pemikirannya, lebih radikal, inovatif dan kreatif serta lebih terbuka terhadap ide – ide baru (Bass, 1985). Pemimpin harus mampu menciptakan visi dan meningkatkan komitmen karyawannya untuk berubah.

2.1.4 Mekanisme Hubungan antar Variabel

2.1.4.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tidak hanya ditentukan oleh keberhasilan implementasi prinsip – prinsip manajemen, seperti *planning*, *organizing*, *leading* dan *controlling* saja, tetapi ada faktor lain yang lebih menentukan, yaitu budaya organisasi. Pegawai yang memahami keseluruhan nilai – nilai organisasi akan menjadikan nilai – nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual.

Penelitian Kotter & Heskett (1992) terhadap berbagai jenis industri di Amerika menemukan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak yang signifikan terhadap kinerja ekonomi perusahaan jangka panjang. Selain itu budaya juga berfungsi sebagai fasilitator tumbuhnya komitmen bersama sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan (Cherington, 1994; Robbins, 2003). Pengelolaan yang baik atas budaya akan bisa mempengaruhi tercapainya kinerja karyawan yang tinggi. Adanya pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen karyawan dinyatakan oleh O'Reilly (dalam Staw, 1991). Sedangkan Robbins (2003) menyatakan bahwa pengaruh sosialisasi pada kinerja karyawan seharusnya tidak dilewatkan. Kinerja bergantung pada pengetahuan akan apa yang harus atau tidak harus ia kerjakan. Memahami cara yang benar untuk melakukan suatu pekerjaan menunjukkan sosialisasi yang benar, selain itu penilaian terhadap kinerja seorang karyawan mencakup pula seberapa cocoknya di dalam suatu organisasi.

Menurut Holmes dan Mardsen (1996) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap perilaku, cara kerja para manajer dan bawahan untuk mencapai kinerja perusahaan yang baik. Hasil penelitian Pastin (1986) pada Baxter Internasional memiliki budaya *respect*, *responsiveness* dan *result*, nilai – nilai yang tampak disini adalah bagaimana mereka berperilaku kearah orang lain, kepada customer, pemegang saham, supplier dan masyarakat. Hasil penelitian Chatman & Bersade (1997) dan Udan Bintoro (2002) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Supomo dan Nur Indriantoro (1999) menguji pengaruh budaya organisasi sebagai faktor pemoderasi anggaran partisipatif dalam peningkatan kinerja manajerial. Responden penelitian mereka adalah 79 manajer perusahaan – perusahaan manufaktur di Indonesia. Kultur organisasional sebagai faktor variabel pemoderasi (variabel yang mempengaruhi hubungan satu variabel independen yaitu anggaran partisipatif dengan dependen variabel yaitu kinerja manajerial) menggunakan dimensi budaya organisasional orientasi pada orang dan orientasi pada pekerjaan. Hasil dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh positif pada budaya organisasional yang berorientasi pada orang terhadap keefektifan anggaran partisipatif manajerial.

Dari uraian tersebut diajukan hipotesis sebagai berikut :

H 1 : Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.1.4.2 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan mengandung arti kemampuan mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang, untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu (Abi Sujak, 2000 : 56).. Dengan demikian dari seorang pemimpin dapat berpengaruh terhadap kinerja. Banyak penelitian tentang kepemimpinan telah menguji antara kepemimpinan dengan kinerja yaitu Helmer dan Surver (1988), Navarandi dan Malekzadeh (1993), Taylor (1978) dalam Donna Smith (1996). Yukl (1994) mengatakan bahwa teori *path goal* tentang kepemimpinan telah dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana perilaku seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan.

Dalam hubungan antara Kepemimpinan dengan kinerja individu atau pegawai dari hasil penelitian McNeese-Smith (1996) bahwa ada korelasi positif antara kepemimpinan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja. Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh: Bass dan Avolio (1993); Cooke (1999); dan Ogbonna dan Haris (2000) yang menunjukkan pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Dari uraian tersebut diajukan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Bass dan Avolio (1993) dalam penelitiannya menguji pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel moderating. Dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan dengan dimotivasi oleh budaya organisasi.

Dubinsky et. Al (1995) studi ini dilakukan dengan fokus pokok bahasan pada proses kepemimpinan dari manajer penjualan dan pengaruhnya terhadap persepsi kerja tenaga penjualan, persepsi ini akan menyangkut budaya organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai antisenden kinerja karyawan.

Mc Neese – Smith (1996) menyatakan bahwa produktivitas berhubungan dengan berbagai macam item hasil seperti: output, tujuan, pertemuan, jumlah jam

kerja dan item lainnya, yang berhubungan dengan output. Mc Neese – Smith (1996) menyatakan juga bahwa komitmen organisasi berhubungan signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan produksi. Penelitian Mc Neese – Smith (1996) memberikan kontribusi yang memperkuat pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Tierney et.al (1999), menganalisis isu – isu spesifik dalam penelitian tentang kreativitas seperti pengujian multi domain, model interaksi kreativitas dari karakteristik pekerja, karakteristik pemimpin & Leader – Member Exchange (LMX). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa motivasi intrinsik pegawai untuk tugas kreatif akan berpengaruh positif terhadap pegawai.

Cooke, Ernest F (1999) dalam penelitiannya berusaha menguji konstruk kontrol dan motivasi termasuk didalamnya membahas pencapaian hasil, resiko yang aman, membandingkan antara jangka panjang dan jangka pendek dan lain sebagainya. Kesimpulan yang didapat adalah keberadaan dan peran pengawas dalam perilaku tenaga penjualan perlu adanya keseimbangan antara aktivitas yang sifatnya mengontrol dengan aktivitas yang dapat memotivasi. Kepemimpinan dalam orientasi kontrol pengawas berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Lund (2003) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa , promosi, supervisi dan kerja sama antar pekerja sangat besar pengaruhnya dalam meningkatkan kinerjanya, namun hal tersebut sangat dipengaruhi oleh budaya kerja yang kondusif pekerja terhadap organisasi. Hal ini akan memberikan gambaran tentang tindakan, reaksi maupun keputusan mereka terhadap situasi pekerjaannya masing – masing.

Chen (2004) dalam penelitiannya menguji pengaruh antara budaya organisasi dan peran kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, dan kinerja karyawan pada perusahaan industri kecil dan menengah di Taiwan, dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi dan peran kepemimpinan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, dan kinerja karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh O'Reilly, Chatman dan Caldwell dan Sheridan yang dikutip Linawati (2003) menunjukkan pentingnya nilai-nilai budaya organisasi dalam mempengaruhi perilaku dan sikap individu. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa adanya hubungan antar *person-organization fit* dengan tingkat , komitmen dan *turnover* karyawan dimana individu yang sesuai dengan budaya organisasi mempunyai kecenderungan untuk mempunyai dan komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

Penelitian lain yang menunjukkan pengaruh budaya organisasi terhadap individu dilakukan oleh Eoh seperti yang dikutip Surya Dharma (2004). Tujuan penelitian Eoh adalah untuk mengetahui hubungan kausal antara budaya organisasi, kepemimpinan dan pengembangan tim dengan kinerja karyawan. Tipe penelitiannya bersifat eksplanatif. Penelitian ini mendukung dugaan awal bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh budaya perusahaan, gaya manajemen yang dianut dan pengembangan tim. Hasil penelitiannya adalah ketiga variabel bebas yaitu: budaya organisasi, gaya manajemen dan pengembangan yang dikemukakan menunjukkan hubungan positif dengan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Nurfarhati (1999) mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Malang. Variabel budaya organisasi terdiri dari inovasi, kemantapan, kepedulian, orientasi hasil, perilaku kepemimpinan, orientasi detil dan orientasi tim. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel orientasi hasil merupakan variabel yang dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Telkom Malang.

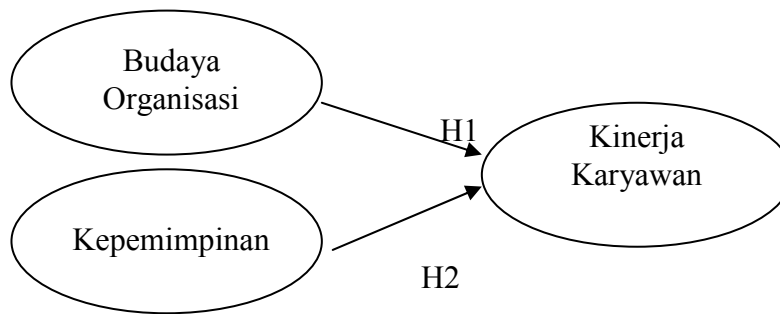
Penelitian yang dilakukan oleh Willa Retnosari (2001) tentang faktor individu dan budaya organisasi sebagai pembentuk perilaku kerja karyawan terhadap kinerja pada PT. Nippon Indosari Corporation Cikarang-Bekasi. Variabel yang diamati adalah faktor individu, budaya organisasi dan perilaku kerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel faktor individu, budaya organisasi dan perilaku kerja karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel perilaku kerja karyawan merupakan variabel yang dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Nippon Indosari Corporation Cikarang – Bekasi.

Tabel 2.1
Penelitian – penelitian terdahulu

No	Peneliti	Variabel dan Alat Analisis	Hasil
1	Bass & Avolio (1993)	Kepemimpinan, Budaya Organisasi sebagai variabel intervening kepada kinerja karyawan dengan alat analisis SEM	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja karyawan.
2	Cooke, Ernest F (1999)	Kepemimpinan dalam Budaya organisasi, dengan variabel konstruk kontrol dan motifasi dengan menggunakan metode SEM	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Ogbona & Haris (2000)	Budaya organisasi dan Kepemimpinan sebagai variabel moderating dengan alat analisis SEM	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja karyawan.
4	Dubinsky <i>et al.</i> , (1995)	Budaya Organisasi sebagai variabel moderating antara kepemimpinan kepada kinerja karyawan.	Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan dimoderasi oleh budaya organisasi
5	Falih Suaedi (2003)	Motivasi kerja, struktur organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan dan aliansi strategi terhadap inovasi dan kinerja organisasi	Motivasi kerja, struktur organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan dan aliansi strategi berpengaruh terhadap inovasi organisasi dan motivasi kerja, struktur organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan dan aliansi strategi berpengaruh terhadap kinerja organisasi
6.	Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno (2004)	Motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja perusahaan	Motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dan Motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan

2.3 Kerangka Pemikiran Penelitian Pengaruh Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



Sumber: Celuci dan Devries (1978); Hofstede (1993); Singh – Sengupta, Sunita (1997); B.J. Avolio dan Tsuin (1997) dalam Fuad Mas'ud (2004); Cooke (1999) ; Fey dan Denison (2000).

2.4 Hipotesis

Berdasarkan pada rumusan masalah, tujuan penelitian dan kerangka konseptual yang telah dijelaskan, hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

H1 : Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

H2 : Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.1.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian terdiri atas dua macam, yaitu : variabel terikat (*dependent variable*) atau variabel yang tergantung pada variabel lainnya, dan variabel bebas (*independent variable*) atau variabel yang tidak bergantung pada variabel lainnya.

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Variabel terikat (*dependent variable*), kinerja (Y)
2. Variabel tidak terikat (*independent variable*), yaitu : Budaya Organisasi (X1) dan Kepemimpinan (X2)

3.1.2 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah melekatkan arti pada suatu variabel dengan cara menetapkan kegiatan atau tindakan yang perlu untuk mengukur variabel itu. Pengertian operasional variabel ini kemudian diuraikan menjadi indikator empiris yang meliputi :

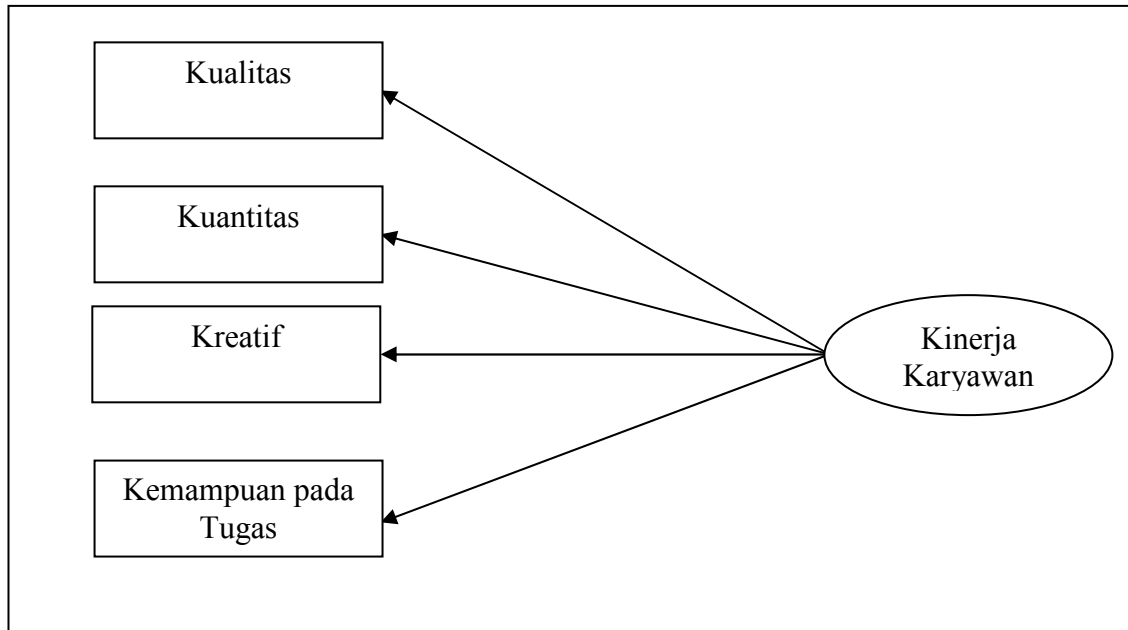
A. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Kinerja karyawan (Y) merupakan catatan keberhasilan dari suatu pekerjaan atau tugas yang telah dicapai seseorang melalui pengevaluasian atau menilai kinerja karyawan yang dilakukan organisasi selama periode tertentu. Dalam penelitian ini variabel kinerja karyawan menurut Tsui (1997) dalam Fuad Mas'ud (2004) dibentuk oleh indikator. Adapun indikator dari kinerja karyawan dapat diartikan dalam empat konsep yaitu:

1. Kualitas, adalah baik tidaknya hasil pekerjaan seseorang dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi.
2. Kuantitas, adalah jumlah hasil pekerjaan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi.
3. Kreatif, adalah bagaimana karyawan dalam menyelesaikan masalah – masalah dalam pekerjaan dengan kemampuannya, sehingga karyawan menyerah apabila menemukan suatu masalah dalam pekerjaan.
4. Kemampuan, adalah pengetahuan karyawan dalam bidang yang sehubungan dengan pekerjaannya

Berikut ini gambar 3.3 yang menerangkan model variabel kinerja karyawan

Gambar 3.3
Model Variabel Kinerja Karyawan



Sumber : Tsui (1997) dalam Fuad Mas'ud (2004)

B. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

1. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu alat dalam menafsirkan kehidupan dan perilaku dari organisasi. Dalam penelitian ini variabel Budaya Organisasi menurut Hofstede (1993) dalam Fuad Mas'ud (2004) dibentuk oleh indikator. Adapun indikator dari Budaya Organisasi dapat diartikan dalam empat konsep yaitu:

a) Profesionalisme

Adalah mutu, kualitas dan tindak tanduk yang merupakan ciri suatu profesi.

Dalam suatu Organisasi

b) Jarak Manajemen

Adalah ketidakseimbangan dalam pembagian kekuasaan dalam organisasi dan anggota menganggap hal itu sebagai hal yang wajar.

c) Percaya pada rekan kerja.

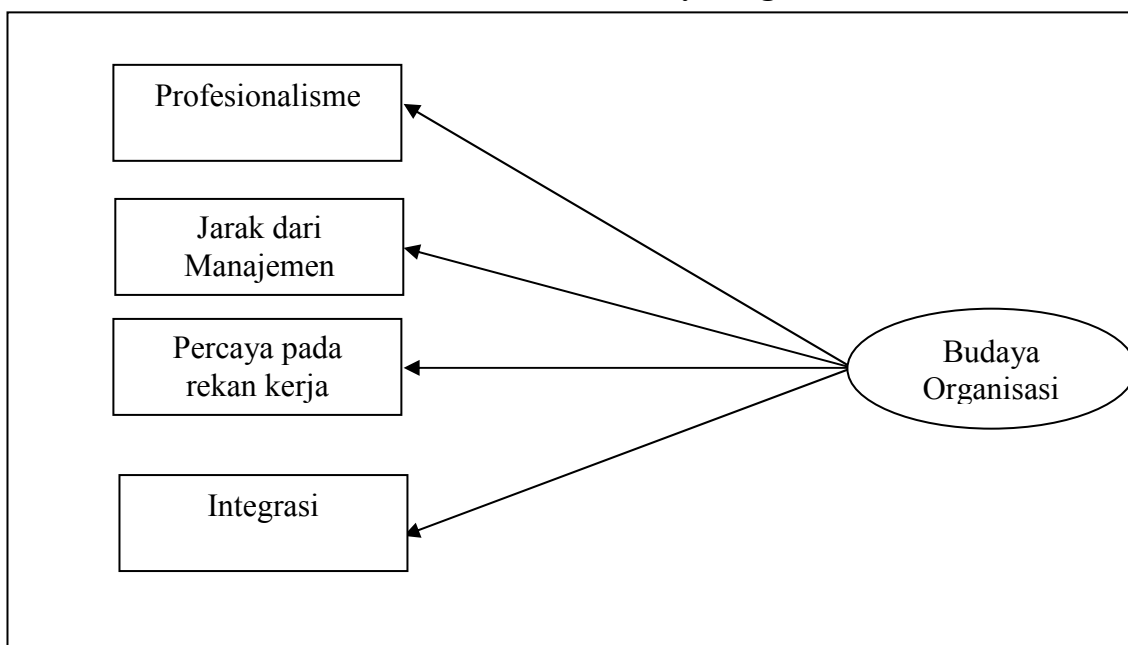
Adalah sikap yang timbul untuk mengakui dan meyakini kepada seseorang.

d) Integrasi

Adalah suatu tindakan pembauran hingga menjadi kesatuan yang bulat dan utuh.

Berikut ini Gambar 3.1 yang menerangkan model variabel Budaya Organisasi:

Gambar 3.1
Model variabel Budaya Organisasi



Sumber: Hofstede (1993): dalam Fuad Mas'ud (2004)

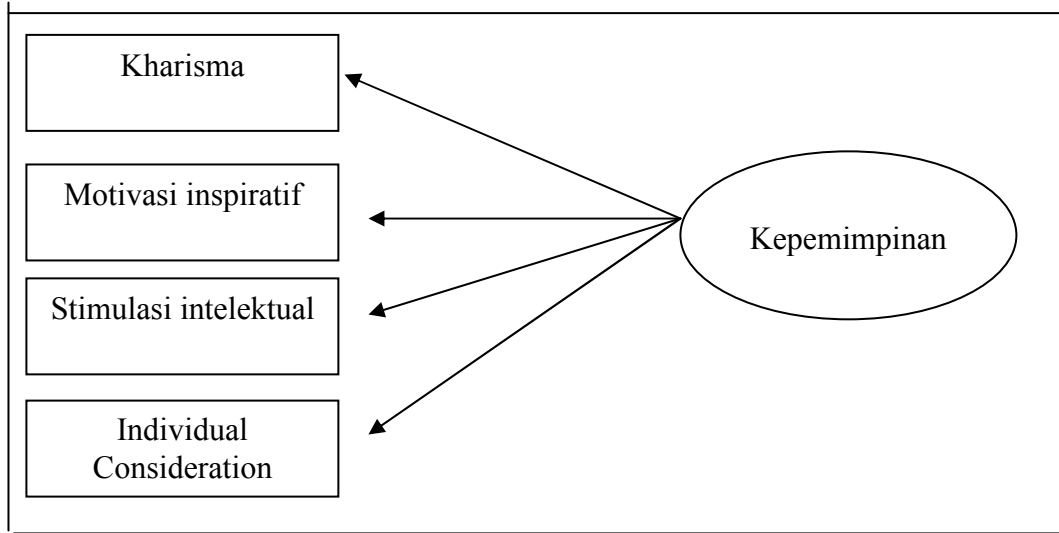
2. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi dan memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi (House, 1999). Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Adapun indikator dari kepemimpinan menurut Bass dan Solio adalah :

- a). Kharisma mengarah pada perilaku kepemimpinan transformasional yang mana pengikut berusaha kerja keras melebihi apa yang dibayangkan. Para pengikut khususnya menggagumi, menghormati dan percaya sebagaimana pimpinannya. Mereka mengidentifikasi pimpinan sebagai seseorang sebagaimana visi dan nilai-nilai yang mereka perjuangkan.
- b) Motivasi inspiratif dimana pimpinan menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan dan mengekspresikan tujuan dengan cara-cara sederhana. Ia juga membangkitkan semangat kerja sama tim, antusiasme dan optimesme diantara rekan kerja dan bawahannya.
- c) Stimulasi Intelektual adalah upaya memberikan dukungan kepada pengikut untuk lebih inovatif dan kreatif dimana pemimpin mendorong pengikut untuk menanyakan asumsi, memunculkan ide baru.
- d) Individual Consideration, pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang, dengan jalan sebagai pelatih, penasihat, guru fasilitator, orang terpercaya dan konselor.

Berikut ini adalah gambar yang menerangkan model kepemimpinan

Gambar 3.2
Model variabel Kepemimpinan



Sumber : Bass and Solio dalam Fuad Mas'ud (2004)

3.2 Populasi dan Sampling

Populasi yaitu sekelompok orang, kejadian atau segala yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriatono dan Supomo, 1999). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Mega Cabang Semarang yang berjumlah 98.

Adapun yang menjadi alasan objek penelitian ini adalah representasi populasi sebagai objek penelitian dengan latar belakang dan tujuan penelitian. Karena jumlah populasi sedikit yaitu 98 karyawan maka sampel diambil dengan menggunakan metode kondusif, dimana seluruh populasi yang ada disaring berdasarkan kriteria yang telah ditentukan, karena untuk memahami bagaimana gaya kepemimpinan dan budaya perusahaan, karyawan paling tidak harus sudah bekerja lebih dari satu tahun,

dan karyawan yang termasuk didalamnya adalah karyawan operasional saja, petugas kebersihan / OB tidak termasuk didalamnya, karena mereka tidak berperan secara langsung dalam operasional perusahaan.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah :

A. Data Primer

Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui sumber perantara) dan data dikumpulkan secara khusus untuk menjawab pertanyaan penelitian yang sesuai dengan keinginan peneliti (Nur Indriatono dan Supomo, 1999). Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang dipersiapkan, kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi dua bagian utama. Bagian yang pertama adalah tentang profil sosial dan identifikasi responden, berisi data responden yang berhubungan dengan identitas responden dan keadaan sosial seperti : usia, jabatan, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Sedangkan bagian kedua berdasarkan konsep teori yang dikemukakan sebelumnya, menyangkut tentang faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu: budaya organisasi, gaya kepemimpinan.

B. Data Sekunder

Nur Indriatono dan Supomo (1999) menyatakan bahwa data sekunder adalah data yang merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder

umumnya berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan tidak dipublikasikan. Data sekunder dalam penelitian ini adalah : Data absensi mangkir yang diperoleh dari pihak manajemen Bank Mega Cabang Semarang.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner secara personal. Teknik ini memberikan tanggung jawab kepada responden untuk membaca dan menjawab pertanyaan dan peneliti dapat memberikan penjelasan mengenai tujuan survei dan pertanyaan yang kurang dipahami oleh responden serta tanggapan atas kuesioner dapat langsung dikumpulkan oleh peneliti setelah diisi oleh responden. Kuesioner secara personal digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner dibuat dengan menggunakan skala 1-7 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut:

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____ 6 ____ 7

Sangat Tidak Setuju

Sangat Setuju

Kuesioner secara personal digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam kuisisioner dibuat dengan menggunakan skala

(*anchoring scale*) untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai.

3.5 Teknik Analisis Data

Sebelum dianalisis dengan analisis regresi berganda terlebih dahulu dideteksi dahulu agar dapat diketahui dengan uji asumsi klasik sebagai berikut :

3.5.1 Uji Reliabilitas dan Uji Validitas

a. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Secara umum suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60 (Nunnally dalam Ghazali, 2006).

b. Uji Validitas

Tujuan dilakukan uji validitas adalah untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut dikatakan valid jika r hitung lebih besar dari r -tabel (Ghozali, 2006).

3.5.2 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Dalam penelitian ini, untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi digunakan matrik korelasi variabel-variabel bebas, dan melihat nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) dengan perhitungan bantuan program SPSS for Windows.

Jika dari matrik korelasi antar variabel bebas ada korelasi yang cukup tinggi (umumnya di atas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya problem multikolinearitas, dan sebaliknya. Nilai cutoff yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya problem multikolinearitas adalah nilai $Tolerance < 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF > 10$ (Ghozali, 2006).

b. Uji Normalitas

Uji normalitas ini bertujuan untuk mengetahui setelah perlakuan akan berdistribusi normal atau tidak (Sudjana, 1996). Distribusi normal akan membentuk suatu garis lurus diagonal dan plotting data akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data adalah normal maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Untuk uji normalitas data dengan Saphiro Test melalui tampilan output SPSS.

c. Heterokedastisitas

Uji asumsi heterokedastisitas untuk menguji dalam sebuah model regresi apakah terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas. Dan jika varians berbeda, disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas (Singgih, 2002).

Untuk mendeteksi adanya heterokedastisitas dapat diketahui dengan melihat grafik Plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya heterokedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SREDIS dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang tidak diprediksi, dan sumbu X adalah residual ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) yang telah di-*studentized*. Dengan menggunakan dasar analisis sebagai berikut: (1) jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melabar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heterokedastisitas, (2) jika tidak ada yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 (nol) pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas (Ghozali, 2006).

3.6 Analisis Regresi

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Selain itu juga analisis Regresi digunakan untuk menguji

kebenaran hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, yang modelnya sebagai berikut :

$$Y = \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + e$$

Dimana:

Y = Kinerja Karyawan

X₁ = Budaya Organisasi

X₂ = Kepemimpinan

e = Error

β_1, β_2 = koefisien regresi

Untuk menilai ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual dapat diukur dari *goodness of fit* nya (Kuncoro, 2000). Secara statistik *goodness of fit* dapat diukur dari nilai statistik t, nilai statistik F dan nilai koefisien determinasi.

Dengan demikian untuk menilai ketepatan fungsi regresi sampel perlu dilakukan uji hipotesis berupa uji t dan uji F.

1) Uji Hipotesis Statistik t

Uji t adalah pengujian koefisien regresi parsial individual yang digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen (X_i) secara individual mempengaruhi variabel dependen (Y).

Langkah-langkah pengujiannya :

1. Menentukan formulasi H_0 dan H_a

H_0 : tidak ada pengaruh antara variabel X dan variabel Y

H_a : ada pengaruh antara variabel X dengan variabel Y

2. Level of signifikan ($\alpha = 0.05$)

Sampel n = jumlah sampel

$t_{\text{tabel}} = t(\alpha / 2, n-k)$

3. Kesimpulan

Apabila $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$, maka H_0 diterima yang berarti tidak ada pengaruh antara antara masing-masing variabel X dengan variabel Y. Apabila $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$, maka H_0 ditolak yang berarti ada pengaruh antara masing-masing variabel X dengan variabel Y.

2) Uji F atau Uji Signifikansi Persamaan.

Uji F adalah pengujian signifikansi persamaan yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas (X_1, X_2, X_3) secara bersama-sama terhadap variabel tidak bebas (Y) yaitu kepuasan.

Langkah-langkah pengujian :

1. Menentukan formulasi H_0 dan H_a

$H_0 = \beta = 0$: tidak ada pengaruh antara variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y)

$H_a = \beta \neq 0$: ada pengaruh antara variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y)

- a. Taraf nyata $\alpha = 95$ persen
- b. Derajat kebebasan F tabel ($\alpha, k, n-k-1$)

Dimana :

$\alpha = 0.05$

$k =$ jumlah variabel bebas

$n =$ jumlah sampel

2. Kesimpulan

Bila $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak, berarti tidak terdapat pengaruh secara simultan. Bila $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima berarti terdapat pengaruh secara simultan.

3. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 dan satu. Nilai koefisien determinasi kecil, berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai koefisien determinasi mendekati satu, berarti kemampuan variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang

dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali,2005:83)

Dalam penelitian ini menggunakan *adjusted R square*, karena menurut Ghozali (2005:83) kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bisa terhadap jumlah variabel independen yang dimasukan dalam model. Setiap tambahan satu variabel independen, maka R^2 pasti meningkat. Oleh karena itu banyak peneliti yang menganjurkan menggunakan *adjusted R square* pada saat mengevaluasi model regresi. Tidak seperti R^2 , nilai *adjusted R^2* dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model.

B A B IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Responden

Responden yang dipilih sebagai responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Bank Mega Semarang yang berjumlah 68 orang. Dari jumlah kuesioner sebanyak 68 kuesioner yang kembali adalah 64 dan data yang diolah valid dan reliabel adalah 60 kuesioner. Identitas dari 60 responden adalah sebagai berikut :

4.1.1 Jenis Kelamin

Untuk mengetahui perbandingan antara jenis kelamin laki-laki dan perempuan, dapat dilihat pada tabel 4.1 sebagai berikut :

Tabel 4.1
Jenis Kelamin Responden

Jenis kelamin	Jumlah	Prosentase
Laki-laki	36	60,00
Perempuan	24	40,00
Jumlah	60	100

Sumber : Data primer yang diolah, tahun 2010

Berdasarkan tabel 4.1 dapat diketahui bahwa jumlah responden sebanyak 60 responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 36 responden atau 60 %, dan yang berjenis kelamin perempuan adalah 24 responden atau 40 %. Hal ini karena

responden yang banyak ditemui sebagai tenaga marketing PT. Bank Mega Semarang adalah laki-laki, yang dituntut untuk mencari nasabah sebanyak-banyaknya.

4.1.2 Usia Responden

Usia sangat berpengaruh dalam kehidupan sehari-hari sehingga perbedaan usia sangat berpengaruh juga terhadap selera dan keinginan konsumen. Berikut ini pada tabel 4.2 akan ditampilkan kelompok usia responden karyawan PT. Bank Mega Semarang.

Tabel 4.2
Usia Responden

No	Usia	Frekuensi	Persentase
1	≤ 20 tahun	1	1,67
2	21 - 35 tahun	34	56,67
3	36 – 50 tahun	24	40,00
	> 50 tahun	1	1,67
Jumlah		60	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa umur responden sangat variatif. Jumlah responden paling banyak adalah usia 21 - 35 tahun sebanyak 34 atau 56,67 %, dan usia 36-50 tahun sebanyak 24 orang atau 40,00 %. Kondisi ini menunjukkan bahwa PT. Bank Mega Semarang membutuhkan karyawan yang masih berusia produktif, seperti customer service dan teller yang muda dan berpenampilan menarik, demikian juga untuk tenaga marketing lainnya.

4.1.3 Pendidikan Responden

Berikut ini pada tabel 4.3 akan ditampilkan pendidikan responden yaitu para karyawan PT. Bank Mega Semarang yang dijadikan sampel.

Tabel 4.3
Pendidikan Responden

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1	SMA	3	5,00
2	D3	8	13,33
3	S-1	39	65,00
4	≥ S-2	10	16,61
Jumlah		60	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Berdasarkan tabel 4.3 di atas dapat dilihat bahwa tingkat pendidikan responden terbanyak adalah lulusan S-1 yaitu 39 orang atau 65. Kondisi ini menunjukkan bahwa pegawai bank membutuhkan orang yang memiliki tingkat pendidikan yang tinggi, karena harus memahami pekerjaannya yang syarat dengan perkembangan teknologi.

4.2. Analisis Kualitatif

Berdasarkan hasil tanggapan dari 60 orang responden tentang pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, maka peneliti akan menguraikan secara rinci jawaban responden yang dikelompokkan dalam satu katagori skor dengan menggunakan rentang skala. Menurut Husein Umar, (1996:170), perhitungan skor tiap item pertanyaan adalah sebagai berikut :

Skor item 7 pertanyaan

$$RS = \frac{n(m-1)}{m}$$

Keterangan :

RS = Rentang skala

n = jumlah sampel

m = jumlah jawaban tiap item

langkah/prosesnya yaitu :

$$RS = \frac{60(7-1)}{7}$$

$$RS = 51,43$$

Skor terendah = 60 (skor terendah = 1, jumlah responden = 60)

Skor tertinggi = 420 (skor tertinggi = 7, jumlah responden = 60)

Keterangan katagori :

- a. 60 – 111,43 : kategori sangat tidak setuju sekali
- b. 111,44 – 162,86 : kategori sangat tidak setuju
- c. 162,87 – 214,29 : kategori tidak setuju
- d. 214,30 – 265,72 : kategori netral
- e. 265,73 – 317,15 : kategori setuju
- f. 317,16 – 368,58 : kategori sangat setuju
- g. 368,59 – 420 : kategori sangat setuju sekali

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui tanggapan dari masing-masing indikator dari setiap variabel sebagai berikut :

4.2.1 Variabel Budaya organisasi (X_1)

Hasil penelitian dari 60 responden tentang variabel budaya organisasi (X_1) digunakan pendapat responden mengenai : dalam organisasi pencapaian hasil lebih penting daripada proses, para karyawan bersikap terbuka pada karyawan lain, kerjasama antar departemen terjalin dengan baik, para karyawan bersikap hangat (ramah) dalam pergaulannya, pengambilan keputusan disentralisasikan di puncak (top manajemen), kehidupan pribadi karyawan adalah urusan sendiri-sendiri, setiap karyawan diijinkan untuk menggunakan metode kerjanya sendiri, dan kami merasa bangga dan dihargai bank Mega dalam tabel berikut ini.

Tabel 4.4
Tanggapan Responden Tentang Variabel Budaya organisasi

No.	Jawaban							Jumlah resp	Total Nilai
	STSS (1)	STS (2)	TS (3)	N (4)	S (5)	SS (6)	SSS (7)		
1.	2	10	5	13	9	10	11	60	271
2.	0	13	3	12	15	8	9	60	269
3.	2	11	3	12	14	10	8	60	267
4.	1	10	6	3	17	13	10	60	284
5.	1	11	4	9	15	15	5	60	271
6.	3	9	4	11	11	13	9	60	273
7.	3	9	4	11	14	11	8	60	269
8.	1	11	5	11	9	17	5	60	264
Rata-rata total skor									271

Sumber : data primer yang diolah

Contoh perhitungan :

$$\begin{aligned}
 \text{No. 1} &= (11 \times 7) + (10 \times 6) + (9 \times 5) + (13 \times 5) + (5 \times 4) + (10 \times 2) + (2 \times 1) \\
 &= 77 + 60 + 45 + 52 + 15 + 20 + 2 \\
 &= 271 \text{ (Husein Umar, 1996:170)}
 \end{aligned}$$

Berdasarkan tabel di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa tanggapan responden terhadap variabel budaya organisasi diperoleh skor rata-rata sebesar 271 yang berarti berada di antara rentang skala 265,73 – 317,15 atau pada kategori setuju, yaitu setuju bahwa dalam organisasi pencapaian hasil lebih penting daripada proses, para karyawan bersikap terbuka pada karyawan lain, kerjasama antar departemen terjalin dengan baik, para karyawan bersikap hangat (ramah) dalam pergaulannya, pengambilan keputusan disentralisasikan di puncak (top manajemen), kehidupan pribadi karyawan adalah urusan sendiri-sendiri, setiap karyawan diijinkan untuk menggunakan metode kerjanya sendiri, dan kami merasa bangga dan dihargai bank Mega .

4.2.2 Variabel Kepemimpinan (X₂)

Hasil penelitian dari 60 responden tentang variabel kepemimpinan (X₂₁) digunakan pendapat responden mengenai : kharisma, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan individual consideration. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.5
Tanggapan Responden Tentang Variabel Kepemimpinan

No.	Jawaban							Jumlah resp	Total Nilai
	STSS (1)	STS (2)	TS (3)	N (4)	S (5)	SS (6)	SSS (7)		
1.	0	7	7	8	7	10	21	60	309
2.	0	8	6	8	9	18	11	60	296
3.	0	11	2	9	9	8	21	60	304
4.	0	8	7	6	8	19	12	60	299
5.	0	9	8	7	9	14	13	60	290
6.	0	7	6	9	10	15	13	60	299
7.	0	6	6	8	8	13	19	60	313
8.	0	8	7	3	11	12	19	60	309
9.	0	8	4	8	11	17	12	60	301
10.	0	5	6	9	10	8	22	60	316
11.	0	8	3	9	11	18	11	60	301
12.	0	9	4	8	10	18	11	60	297
13.	0	6	9	6	9	20	10	60	298
14.	0	8	6	6	9	19	12	60	301
15.	0	9	4	6	19	11	11	60	292
16.	0	5	8	7	9	18	13	60	308
Rata-rata total skor									268,39

Sumber : data primer yang diolah

Contoh perhitungan :

$$\text{No. 1} = (21 \times 7) + (10 \times 6) + (7 \times 5) + (8 \times 5) + (7 \times 4) + (7 \times 2) + 0 \times 1)$$

$$= 147 + 60 + 35 + 32 + 21 + 14 + 0$$

$$= 309 \text{ (Husein Umar, 1996:170)}$$

Berdasarkan tabel di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa tanggapan responden terhadap variabel kepemimpinan diperoleh skor rata-rata sebesar 309 yang berarti berada di antara rentang skala 265,73 – 317,15 atau pada kategori setuju, yaitu kharisma meliputi : atasan mempunyai kepribadian yang menyenangkan, bawahan percaya dengan pimpinan sekarang, bawahan mengagumi atasan karena memperlakukan orang lain dengan adil, dan bawahan mengormati atasan.

Motivasi inspiratif, meliputi: atasan mampu membangkitkan semangat kerja bawahannya, atasan memiliki antusiasme yang baik terhadap pekerjaannya, atasan mampu menciptakan rasa optimisme bagi bawahannya, atasan mampu membangkitkan semangat kerja bawahannya; Stimulasi intelektual, meliputi : atasan memberikan masukan yang inovatif untuk keberhasilan pekerjaan, atasan memiliki kreativitas yang tinggi dalam mencari cara untuk mencapai tujuan perusahaan, atasan mampu memunculkan ide baru yang baik untuk kemajuan perusahaan, atasan mampu mendorong bawahannya untuk menyampaikan ide yang baik untuk pekerjaan.

Individual consideration, meliputi : atasan bisa dijadikan pelatih yang melatih bawahannya untuk bekerja lebih trampil, atasan bisa menjadi penasehat apabila bawahannya mendapat masalah, atasan merupakan guru fasilitator antara bawahan dengan perusahaan dan atasan adalah orang yang dapat dipercaya dan peduli kepada bawahannya.

4.2.3 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Hasil penelitian dari 60 responden tentang variabel kinerja karyawan Bank Mega Semarang digunakan pendapat responden mengenai : kuantitas kaerja karyawan, kualitas kerja karyawan, efisiensi karyawan, standar kualitas karyawan, usaha lebih keras, standar professional, ketetapan kerja, dan kreativitas karyawan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.6
Tanggapan Responden Tentang Variabel Kinerja Karaywan

No.	Jawaban							Jumlah resp	Total Nilai
	STSS (1)	STS (2)	TS (3)	N (4)	S (5)	SS (6)	SSS (7)		
1.	1	11	5	7	9	16	11	60	284
2.	0	14	5	14	12	13	2	60	251
3.	0	13	5	8	10	16	8	60	275
4.	0	8	9	6	13	22	2	60	278
5.	0	11	6	7	12	17	7	60	279
6.	1	9	6	9	10	18	7	60	280
7.	2	11	4	7	13	21	2	60	269
8.	1	5	10	7	17	18	2	60	276
Rata-rata total skor									274

Sumber : data primer yang diolah

Contoh perhitungan :

$$\text{No. 1} = (11 \times 7) + (16 \times 6) + (9 \times 5) + (7 \times 5) + (5 \times 4) + (11 \times 2) + (1 \times 1)$$

$$= 77 + 96 + 45 + 28 + 15 + 22 + 1$$

$$= 284 \text{ (Husein Umar, 1996:170)}$$

Berdasarkan tabel di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa tanggapan responden terhadap variabel kinerja karyawan diperoleh skor rata-rata sebesar 274 yang berarti berada di antara rentang skala 265,73 – 317,15 atau pada kategori setuju, yaitu pemenuhan target yang ditetapkan perusahaan; peningkatan kualitas kerja karyawan; efisiensi karyawan dalam menjalankan tugas, profesionalisme karyawan dalam bekerja; kemampuan karyawan melaksanakan tugas dengan baik; pengetahuan karyawan berkaitan dengan pekerjaan utamanya; dan kreatifitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaan utamanya.

Penjelasan di atas mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan PT. Bank Mega Semarang bekerja dengan sungguh-sungguh untuk mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan. Penjelasan di atas mengindikasikan bahwa prinsip "hari ini harus lebih baik dari pada hari kemarin" benar-benar diterapkan oleh karyawan PT. Bank Mega Semarang sehingga kualitas kerja semakin hari semakin mengalami peningkatan. PT. Bank Mega Semarang dapat bekerja dengan lebih efektif dan lebih efisien baik dari segi waktu maupun dari segi dana. Dengan bekerja lebih efektif dan efisien maka kinerja perusahaan tentunya akan lebih baik. PT. Bank Mega Semarang mempunyai rasa tanggungjawab yang tinggi terhadap pekerjaannya. Mereka memberikan yang terbaik untuk perusahaan dengan kemampuan yang dimilikinya. PT. Bank Mega Semarang dapat bekerja dengan baik sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan karena mereka dilengkapi dengan fasilitas yang memadai untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya. PT. Bank Mega Semarang mempunyai kemampuan

dibidangnya. Hal ini menunjukkan bahwa proses rekrutmen karyawan sudah berjalan dengan baik. PT. Bank Mega Semarang mempunyai kreativitas yang bisa diandalkan. Kreativitas diperlukan oleh setiap karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, apalagi apabila menemui pekerjaan yang dianggap sulit. Dengan kreativitas segala sesuatu bisa diselesaikan.

4.3. Analisis Kuantitatif

4.3.1 Uji Validitas

Pengumpulan data yang dipakai dalam penelitian ini menggunakan kuesioner, maka kuesioner yang disusun harus diukur validitasnya. Validitas keterkaitan item pertanyaan dalam satu variabel.

Untuk menguji valid dan tidaknya pertanyaan yang akan diajukan dengan membandingkan nilai r hitung dibandingkan dengan r tabel

- Item valid bila $r \text{ hitung} > r \text{ tabel } (0,254)$
- Item tidak valid bila $r \text{ hitung} < r \text{ tabel } (0,254)$

Tabel 4.7
Validitas

Variabel	No. Item Pertanyaan	r tabel	r hitung	Keterangan
Budaya organisasi	1.	0,254	0,869	Valid
	2.		0,888	Valid
	3.		0,890	Valid
	4.		0,916	Valid
	5.		0,892	Valid
	6.		0,909	Valid
	7.		0,903	Valid
	8.		0,882	Valid
Kepemimpinan	1.	0,254	0,888	Valid
	2.		0,895	Valid
	3.		0,904	Valid
	4.		0,918	Valid
	5.		0,902	Valid
	6.		0,911	Valid
	7.		0,921	Valid
	8.		0,932	Valid
	9.		0,911	Valid
	10.		0,908	Valid
	11.		0,891	Valid
	12.		0,916	Valid
	13.		0,923	Valid
	14.		0,880	Valid
	15.		0,914	Valid
	16.		0,855	Valid
Kinerja karyawan	1.	0,254	0,914	Valid
	2.		0,916	Valid
	3.		0,924	Valid
	4.		0,942	Valid
	5.		0,939	Valid
	6.		0,924	Valid
	7.		0,935	Valid
	8.		0,902	Valid

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui r hitung dari semua variabel (budaya organisasi, kepemimpinan dan kinerja karyawan) dalam semua item

pertanyaan adalah valid karena $r_{\text{hasil}} > \text{dari } r_{\text{tabel}} (0,254)$. Dengan demikian dapat dikatakan semua item pertanyaan adalah valid. Dan dapat dilakukan langkah selanjutnya.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Bila suatu alat pengukur dipakai dua kali atau lebih untuk mengukur gejala yang sama dan hasilnya relatif konsisten, maka alat pengukur tersebut reliabel. Dengan kata lain reliabilitasnya menunjukkan konsistensi. Hasil pengolahan dengan SPSS, diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.8
Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Budaya organisasi	0,964	Reliabel
Kepemimpinan	0,985	Reliabel
Kinerja karyawan	0,975	Reliabel

Sumber : data primer yang diolah

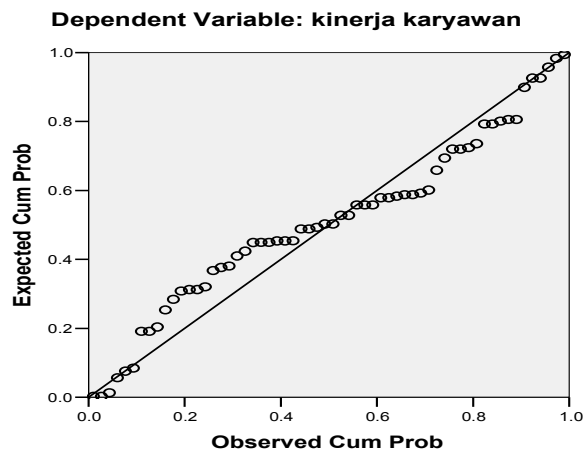
Pengukuran yang digunakan adalah dengan menggunakan alpha cronbach, yaitu apabila alpha cronbach lebih besar dari 0,6 atau 60 %, maka item pertanyaan tersebut adalah reliabel. Berdasarkan hasil perhitungan dengan bantuan SPSS 13, maka dapat diketahui bahwa variabel budaya organisasi, kepemimpinan, dan kinerja karyawan adalah reliabel, karena lebih besar dari 0,6 atau 60 %.

4.3.3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Untuk menentukan normal tidaknya data pada variabel dependen dilakukan dengan melihat grafik plot normal. Apabila data distribusi normal, maka penyebaran plot akan berada disepanjang garis 45° . Dari grafik plot normal (lampiran) dapat diketahui bahwa penyebaran plot berada di sepanjang garis 45° sehingga dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi secara normal. Keterangan diatas dapat digambarkan sebagai berikut :

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.1 : Normalitas

b. Uji Multikolinearitas

Pada dasarnya model persamaan regresi berganda dengan menggunakan dua variabel bebas atau lebih, hampir selalu terdapat kolinier ganda. Multikolinier ditandai dengan nilai R (korelasi berganda) yang tinggi. Uji multikolinearitas

dimaksudkan untuk mengetahui adanya hubungan antara variabel bebas dalam model regresi. Apabila terjadi multikolinearitas maka variabel bebas yang berkolinier dapat dihilangkan.

Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinier menurut perhitungan yang dilakukan dengan program SPSS 13 dapat diketahui dengan berpedoman bahwa nilai $VIF < 10$ dan $Tolerance > 0,1$.

Mengacu pada kedua pendapat di atas maka berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat diperoleh nilai :

Tabel 4.9
Multikolinearitas

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	budaya organisasi	.470	2.129
	kepemimpinan	.470	2.129

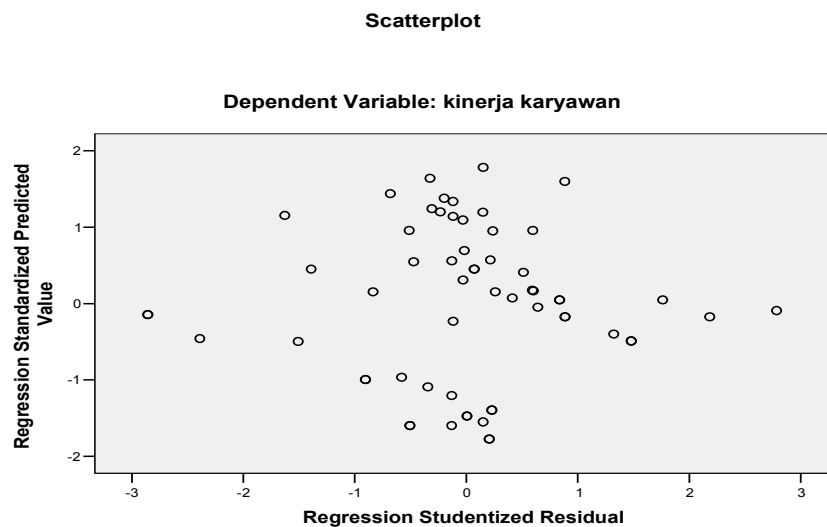
a. Dependent Variable: kinerja karyawan

Berdasarkan hasil tersebut maka variabel budaya organisasi, dan kepemimpinan dalam model regresi di atas tidak terjadi hubungan yang sempurna antar variabel (multikolinearitas) karena $VIF < 10$ dan $Tolerance > 0,1$.

c. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas terjadi apabila tidak ada kesamaan deviasi standar nilai variabel dependen pada setiap variabel independen. Deteksi dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik. Berdasarkan grafik hasil penelitian (lampiran),

deteksi yang ada adalah penyebaran, dan tidak membentuk pola tertentu, sehingga tidak terjadi heteroskedastisitas. Keterangan di atas dapat di gambarkan sebagai berikut :



Gambar 4.2 : Heteroskedastisitas

4.3.4 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas dalam penelitian ini memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya. Perhitungan analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis statistik manual dan pengolahan data dengan SPSS 13 . Nilai hasil perhitungan adalah seperti pada tabel 4.10 berikut ini.

Tabel 4.10
Koefisien Regresi, Uji t, uji F

Variabel	Standardized coefficient	t hitung	Sig. t
Budaya organisasi	0,459	5,051	0,000
Kepemimpinan	0,490	5,393	0,000
Adjusted R Square = 0,771			
Multiple R (r) = 0,882			
F Hitung = 100,325			
Sig. F = 0,000			

Sumber : Lampiran 4

Bentuk persamaan regresi dapat ditulis sebagai berikut :

$$Y = 0,459 X_1 + 0,490X_2$$

Hasil persamaan regresi berganda tersebut di atas memberikan pengertian bahwa :

- a. Untuk variabel budaya organisasi (X_1) koefisien regresinya adalah positif, hal ini dapat diartikan apabila budaya organisasi semakin baik, maka kinerja karyawan semakin meningkat.
- b. Untuk variabel kepemimpinan (X_2) koefisien regresinya adalah positif, hal ini dapat diartikan apabila kepemimpinan semakin baik, maka kinerja karyawan semakin meningkat.

4.3.5 Pengujian Hipotesis

a. Pengaruh Variabel Budaya organisasi Terhadap Kinerja karyawan

Hasil perhitungan statistik untuk variabel budaya organisasi diperoleh nilai t hitung = 5,051. Dengan demikian, dengan menggunakan $\alpha = 0,05$ dan t tabel dengan $df = n-k-1 = 60-2-1=57$ diperoleh sebesar 1,673. Dengan demikian diperoleh t hitung $5,051 > t$ tabel = 1,673. Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan dengan program SPSS 13 diperoleh tingkat signifikansinya sebesar $0,000 < 0,05$, ini menandakan bahwa budaya organisasi (X_1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

b. Pengaruh Variabel Kepemimpinan Terhadap Kinerja karyawan

Hasil perhitungan statistik untuk variabel kepemimpinan diperoleh nilai t hitung = 5,393. Dengan demikian, dengan menggunakan $\alpha = 0,05$ dan t tabel dengan $df = n-k-1 = 60-2-1=57$ diperoleh sebesar 1,673. Dengan demikian diperoleh t hitung = 5,393 $> t$ tabel = 1,673. Dengan demikian maka H_0 ditolak dan H_a diterima, yang berarti bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan dengan program SPSS 13 diperoleh tingkat signifikansinya sebesar $0,000 < 0,05$, ini menandakan bahwa kepemimpinan (X_2) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

4.3.6 Uji F (Uji Model)

Berdasarkan hasil perhitungan dengan statistik manual diperoleh nilai F hitung = 100,325. Sedangkan dengan menggunakan tingkat signifikansi $\alpha=0,05$ maka nilai F tabel dengan $df_1=2$ dan $df_2 = 57$ diperoleh F tabel sebesar 3,16, Maka F hitung $> F$ tabel, yaitu $100,325 > 3,16$. Dengan demikian budaya organisasi, kepemimpinan secara simultan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan dengan menggunakan SPSS 13 diperoleh tingkat signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, ini menandakan bahwa budaya organisasi (X_1), kepemimpinan (X_2) secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y). Dengan demikian model regresi dalam penelitian ini adalah baik.

4.3.7 Koefisien Determinasi

Dari hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS dapat diketahui bahwa *Adjusted R Square* yang diperoleh adalah sebesar 0,771. Hal ini berarti bahwa 77,10% kinerja karyawan PT. Bank Mega Semarang dipengaruhi oleh variabel budaya organisasi, dan kepemimpinan, sedangkan selebihnya 22,90 % lainnya dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.4 Pembahasan

Hasil pengujian regresi berganda diperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,459 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, artinya budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, artinya apabila budaya organisasi meningkat, maka kinerja karyawan akan meningkat. Tanggapan responden terhadap variabel budaya organisasi diperoleh skor rata-rata sebesar 271 yang berarti berada di antara rentang skala 265,73 – 317,15 atau pada kategori setuju tentang dalam organisasi pencapaian hasil lebih penting daripada proses, para karyawan bersikap terbuka pada karyawan lain, kerjasama antar departemen terjalin dengan baik, para karyawan bersikap hangat (ramah) dalam pergaulannya, pengambilan keputusan disentralisasikan di puncak (top manajemen), kehidupan pribadi karyawan adalah urusan sendiri-sendiri, setiap karyawan diijinkan untuk menggunakan metode kerjanya sendiri, dan kami merasa bangga dan dihargai bank Mega. Kondisi ini terjadi karena Budaya organisasi yang kuat akan membantu perusahaan dalam memberikan kepastian kepada seluruh karyawan untuk berkembang bersama, tumbuh dan berkembangnya perusahaan. Robbins (2003) menyatakan bahwa budaya merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota – anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi – organisasi lain. Pemahaman tentang budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini kepada karyawan. Bila pada waktu permulaan masuk kerja, mereka masuk ke perusahaan dengan berbagai karakteristik dan harapan yang berbeda – beda, maka melalui training, orientasi dan penyesuaian diri, karyawan akan menyerap budaya perusahaan yang kemudian akan berkembang menjadi budaya kelompok, dan

akhirnya diserap sebagai budaya pribadi. Bila proses internalisasi budaya perusahaan menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka karyawan akan merasa identik dengan perusahaannya, merasa menyatu dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang optimal. Ini adalah kondisi yang saling menguntungkan, baik bagi perusahaan maupun karyawan. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian (Supomo dan Nur Indriantoro, 1999), yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian regresi berganda diperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,490 dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, artinya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, artinya apabila kepemimpinan semakin baik, maka kinerja karyawan akan meningkat. Tanggapan responden terhadap variabel kepemimpinan diperoleh skor rata-rata sebesar 268,39 yang berarti berada di antara rentang skala 265,73 – 317,15 atau pada kategori setuju tentang kharisma, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan individual consideration yang dimiliki oleh pimpinan. Menurut pendapat (Raharjo, 2002), kepemimpinan harus memberikan pengarahan terhadap usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan organisasi, oleh karena itu kepemimpinan sangat diperlukan bila suatu organisasi ingin sukses. Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi dan mengubah budaya sekelompok personil didalam organisasi, agar sejalan dengan budaya organisasi untuk mencapai sukses dalam mengimplementasikan visi organisasi. Pengaruh pimpinan dapat dilihat dari sikap bawahan terhadap pekerjaannya. Sikap bawahan terhadap pekerjaannya (*job related attitude*) termasuk didalamnya untuk meningkatkan kinerja

karyawan. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian (Haris, 2000), yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini diperoleh hasil yang menyatakan bahwa faktor yang paling mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan, hal ini dibuktikan dengan nilai standardized coefficient yang terbesar, yaitu 0,490 dimana budaya 0,459

B A B V

P E N U T U P

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa faktor yang paling mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan, hal ini dibuktikan dengan nilai standardized coefficient yang terbesar, yaitu 0,490. kondisi ini terjadi karena kepemimpinan merupakan pendorong seorang karyawan untuk bekerja lebih baik.

Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terbukti secara signifikan sebesar 0,000 dimana angka tersebut lebih kecil dari 0,05. Semakin baik kepemimpinan, maka kinerja karyawan akan meningkat. Sesuai dengan H2 : Kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan signifikan sebesar 0,000 dimana angka tersebut lebih kecil dari 0,05. Artinya apabila budaya organisasi semakin baik, maka kinerja karyawan akan meningkat. Sesuai dengan H1 : Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Nilai koefisien determinasi sebesar 0,771, artinya 77,10% kinerja karyawan PT. Bank Mega Semarang dipengaruhi oleh variabel budaya organisasi,

kepemimpinan, sedangkan selebihnya 22,90 % lainnya dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dimana faktor yang paling mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan, hal ini dibuktikan dengan nilai standardized coefficient yang terbesar, yaitu 0,490 dimana budaya 0,459 maka saran yang diberikan adalah :

1. Berdasarkan hasil jawaban responden tentang kepemimpinan, terdapat 13 responden yang menyatakan tidak setuju tentang mengagumi pimpinan yang bertindak adil. Untuk itu pihak pimpinan lebih adil dalam memberikan tugas kepada bawahannya, jangan sampai satu orang mendapatkan beban kerja yang lebih berat dibandingkan pegawai yang lain.
2. Berdasarkan hasil jawaban responden tentang budaya, terdapat 13 responden yang menyatakan tidak setuju tentang dalam bekerja diperlukan kerja sama, untuk itu pihak perusahaan sebaiknya mengembangkan budaya bagi karyawan untuk bekerjasama, sebab dengan kerjasama, maka pekerjaan yang berat akan menjadi ringan, seperti karyawan bagian marketing, walaupun harus dituntut untuk memenuhi sendiri target yang ditetapkan, akan tetapi apabila bekerjasama dengan rekan dan lain akan bisa lebih memenuhi target.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M & Avolio, 1993, Transformational Leadership and Organizational Culture, **Public Administration Quarterly**
- Denison, DR, 1990, **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**, New York. Wiley
- Falih Suhaedi, 2003, Motivasi Kerja, Struktur Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Aliansi Strategi Terhadap Inovasi Dan Kinerja Organisasi, **Jurnal Ekonomi dan Bisnis No 2, Vol 7.**
- Fuad Mas'ud, 2004, **Survei Diagnosis Organisasional**, BP UNDIP, Semarang
- Gibson, James L et al, (1988), **Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur, Proses**, Edisi Keempat, Terjemahan, Erlangga, Jakarta
- Hair, J.F., Jr., R.E. Anderson, R.L., Tatham & W.C. Black, (1995), **Multivariate Data Analysis With Readings**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Handoko, T. Hani, 1992, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**. Edisi Kedua, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Hofstede, G, 1998, **Attitudes, Values and Organization Culture : Disentangling The Concepts**, Organization Studies Institute for Research on Intercultural Cooperation, Maasricth and Tilburg, The Netherlands. P 477 – 492.
- Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayitno, 2005, **Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)**, Pasca Sarjana Universitas 17 Agustus Surabaya.
- Imam Ghazali, 2006, **Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS**, Badan Penerbit UNDIP, Semarang.
- Kossen, Stan, 1983. **Aspek Manusiawi dalam Organisasi**. Jakarta: Erlangga.
- Kotter, JP dan J.L. Heskett , 1997, **Corporate Culture and Performance**, Jakarta : PT. Prenhallindo.
- Luthan, F, 1992, **Organizational Behavior**, Seventh Edition, Mc-Graw-Hill, New York

- Luthans, Fred, 1998, **Organizational Behavior**, Third Edition. The McGraw-Hill Companies Inc., New York.
- Luthans, Fred, 2005. **Organizational Behavior 10th Edition**. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Marihot Tua Efendi Hariandja, 2002. **Manajemen SDM**. Jakarta. PT Grasindo.
- McNeese-Smith, Donna, (1993), "Increasing Employee Productivity, Job Satisfaction and Organizational Commitment," **Hospital & Health Services Administration**, Vol.41:2, Summer, p:160-175
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, 1999, **Metodelogi Penelitian**, BPFE, Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P. 2003, **Organizational Behavior**, Prentice Hall, New Jersey.
- Robbins, Stephen P., 2003. **Perilaku Keorganisasian Jilid 1 Edisi 9**. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Simamora, Henry, 2004, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, BP STIE YKPN, Yogyakarta
- Singgih Santoso, 2002, **Statistik Parametrik**, Gramedia Jakarta.
- Sudjana, 1996, **Statistik Untuk Niaga**, Tarsito, Bandung.
- Supriyono, RA, 2006, "Pengaruh Variabel Perantara Komitmen Organisasi dan Partisipasi Penganggaran terhadap Hubungan Antara Usia dan Kinerja Manajer Di Indonesia", **Jurnal Ekonomi dan Bisnis**
- Sumardi, 2001. "Pengaruh Pengalaman terhadap Profesionalisme serta Pengaruh Profesionalisme terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja." **Tesis**(tidak dipublikasikan) Program Magister Akuntansi, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Susanto, AB., 1997. **Budaya Perusahaan : Seri Manajemen Dan Persaingan Bisnis**. Cetakan Pertama, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Tierney, Pamela et.al, 1999, "An Examination of Leadership and Employee Creativity: the Relevance of Traits and Relationships," **Personnel Psychology**, Vol.52, p. 591 – 620.
- T. Hani Handoko, 1998. **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**. Jogjakarta: BPFE.

Lampiran

IDENTITAS PENULIS

Saya seorang mahasiswa pada Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang, dengan identitas sebagai berikut :

Nama : Rusdan Arif

NIM : C2A 303 265

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Manajemen

Universitas : Universitas Diponegoro (UNDIP), Semarang

Bermaksud melakukan penelitian mengenai Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja pada Bank Mega Cabang Semarang kemudian dari hasil jawaban tersebut akan dianalisis dan disimpulkan.

Saya memohon kepada Saudara untuk bersedia mengisi angket ini sesuai dengan hati nurani Saudara sendiri, demi kelancaran tugas yang diberikan kepada saya.

Demikianlah atas kerja samanya, tak lupa saya ucapkan banyak terima kasih.

Penulis,

(Rusdan Arif)

KUESIONER

PETUNJUK PENGISIAN

Untuk menjawab pertanyaan dalam angket ini, Saudara cukup memberikan tanda **silang (X)** pada salah satu jawaban **STS, TS, N, S** dan **SS** pada kolom yang telah disediakan, apabila menurut Saudara jawaban itu benar-benar sesuai dengan keadaan sebenarnya tentang Bank Mega Cabang Semarang. Jawaban Saudara tidak menyatakan benar atau salah, serta tidak ada pihak-pihak yang akan dirugikan oleh jawaban Saudara, tetapi hanya pernyataan saja, dan di samping itu jawaban saudara akan dijamin kerahasiaannya.

A. Identitas Responden

1. Nama :

2. Umur : ☐ ≤ 20 tahun
☐ 21 – 35 tahun
☐ 36 – 50 tahun
☐ > 50 tahun

3. Jenis Kelamin : ☐ Pria ☐ Wanita

4. Tingkat Pendidikan : ☐ \leq SD ☐ D3

<input type="checkbox"/> SLTP	<input type="checkbox"/> S1
<input type="checkbox"/> SMU	<input type="checkbox"/> \geq S2

5. Lama Bekerja:

<input type="checkbox"/>	≤ 5 Tahun
<input type="checkbox"/>	6-10 Tahun
<input type="checkbox"/>	11-20 Tahun
<input type="checkbox"/>	20-30 Tahun
<input type="checkbox"/>	> 30 Tahun

6. Tingkat Pendapatan/bln :

<input type="checkbox"/>	$<$ Rp. 1.000.000
<input type="checkbox"/>	Rp. 1.000.000 – Rp. 5.000.000
<input type="checkbox"/>	Rp. 5.000.000 – Rp. 10.000.000
<input type="checkbox"/>	$>$ Rp. 10.000.000

B. Daftar Pertanyaan untuk Pimpinan dan Karyawan

No.	pertanyaan	Jawaban						
		Sts	ts	sts	n	ss	s	ss
Budaya Organisasi (X ₁)								
1	Dalam organisasi pencapaian hasil lebih penting daripada proses.							
2	Para karyawan bersikap terbuka kepada karyawan lain							
3	Kerjasama antar departemen terjalin dengan baik							
4	Para karyawan bersikap hangat (ramah) dalam pergaulannya.							
5	Pengambilan keputusan disentralisasikan di puncak (top management)							
6	Kehidupan pribadi karyawan adalah urusannya sendiri-sendiri.							
7	Setiap karyawan diijinkan untuk menggunakan metode kerjanya sendiri.							
8	Kami merasa bangga dan dihargai di Bank Mega ini.							

Menurut saudara budaya organisasi yang telah ada diperusahaan Bank Mega baik atau tidak?

.....

Mengapa?

.....

No.	pertanyaan	Jawaban						
		Sts	ts	sts	n	ss	s	Ss
Kepemimpinan (X2)								
Kharisma								
1	Atasan saya mempunyai pribadi yang menyenangkan							
2	Saya percaya dengan pimpinan saya sekarang							
3	Saya mengagumi atasan saya karena dia memperlakukan orang lain dengan adil							
4	Saya menghormati atasan saya							
Motivasi Inspiratif								
5	Atasan saya mampu membangkitkan semangat kerja bawahannya.							
6	Atasan saya memiliki antusiasme yang baik terhadap pekerjaan							
7	Atasan saya mampu menciptakan rasa optimisme bagi bawahannya							
8	Atasan saya mampu membangkitkan rasa percaya diri bawahannya.							
Stimulasi Intelektual								
9	Atasan saya memberikan masukan yang inovatif untuk keberhasilan pekerjaan							
10	Atasan saya memiliki kreativitas yang tinggi dalam mencari cara untuk mencapai tujuan perusahaan							
11	Atasan saya mampu memunculkan ide baru yang baik untuk kemajuan perusahaan							
12	Atasan saya mampu mendorong bawahannya untuk menyampaikan ide yang baik untuk pekerjaan							

Individual Consideration								
13	Atasan saya bisa dijadikan pelatih yang melatih bawahannya untuk bekerja lebih trampil							
14	Atasan saya bisa menjadi penasehat apabila bawahannya mendapat masalah							
15	Atasan saya merupakan guru fasilitator antara bawahan dengan perusahaan							
16	Atasan saya adalah orang yang dapat dipercaya dan peduli kepada bawahannya							

Bagaimana tentang kepemimpinan yang sudah ada ? ideal atau tidak ?

.....

Alasannya?

.....

Bila tidak, menurut anda yang ideal seperti apa ?

.....

KINERJA KARYAWAN**Nama Karyawan:.....***(Di isi oleh Pimpinan)*

No.	pertanyaan	Jawaban						
		Sts	ts	sts	n	ss	s	ss
Kinerja Karyawan (Y)								
1	Kuantitas kerja karyawan ini lebih baik dari karyawan lain.							
2	Kualitas kerja karyawan ini jauh lebih baik dari karyawan lain.							
3	Efisiensi karyawan ini jauh lebih baik dari karyawan lain.							
4	Standar kualitas karyawan ini melebihi standar kualitas karyawan yang ada.							
5	Karyawan ini berusaha dengan lebih keras daripada yang seharusnya.							
6	Karyawan ini memegang standar professional yang tinggi.							
7	Ketepatan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan bagus.							
8	Kreativitas karyawan dalam melaksanakn pekerjaan utamanya adalah bagus.							

Menurut anda bagaimana kriteria karyawan yang berkinerja baik?

.....

Terima Kasih

Identitas Responden

No.	Nama	Jenis kelamin	Usia (Tahun)	Pendidikan
1	Meiky Irawan	Laki-laki	21-35	S1
2	Fadila Santi	Perempuan	kurang dari 20	D3
3	David Kurniawan	Laki-laki	21-35	S1
4	Nur Cahyani	Perempuan	21-35	D3
5	Brian Wijaya	Laki-laki	21-35	S1
6	Rudi Santoso	Laki-laki	21-35	S1
7	Yohanes Elang	Laki-laki	36-50	S-2
8	Arif Himawan	Laki-laki	36-50	D3
9	Gumilar	Laki-laki	21-35	D3
10	Astri Santoso	Perempuan	21-35	D3
11	Lintang	Perempuan	36-50	S1
12	Michael Setiawan	Laki-laki	21-35	S1
13	Fanya Deborah	Perempuan	21-35	S1
14	Cindy Kartika	Perempuan	36-50	S1
15	Devalito	Laki-laki	21-35	S1
16	Supardi	Laki-laki	lebih dari 50	SLTA
17	Margareta Ike Kusuma	Perempuan	21-35	S-2
18	Putri Cantika	Perempuan	21-35	S1
19	Ayu Angraini	Perempuan	21-35	D3
20	Thomas Edy	Laki-laki	21-35	S1
21	Kamila Dian Nirmala	Perempuan	36-50	S1
22	Siska Ambarwati	Perempuan	21-35	S1
23	Samuel	Laki-laki	21-35	D3
24	Ahmad Rohaedi	Laki-laki	21-35	D3
25	Eryawan Nugroho	Laki-laki	36-50	S1
26	Yogo Setiawan	Laki-laki	36-50	S-2
27	Setiawan Wibisono	Laki-laki	36-50	S1
28	Yanuar Kristanto	Laki-laki	21-35	S1
29	Herlambang	Laki-laki	21-35	S1
30	Krisnawati	Perempuan	36-50	SLTA
31	Dani Ismu Haryono	Laki-laki	21-35	S1
32	Zaenal Mustofa	Laki-laki	36-50	S1
33	Santi Aulia	Perempuan	21-35	S1
34	Rian Sihombing	Laki-laki	36-50	S1
35	Margereta Sukarni	Perempuan	36-50	S1
36	Susilowati	Perempuan	21-35	S1
37	Bridawati Kusuma	Perempuan	21-35	S1
38	Indra Wijaya	Laki-laki	36-50	S-2
39	Firmansyah	Laki-laki	36-50	SLTA
40	Kasihana	Perempuan	21-35	S1
41	Nurin Susilowati	Perempuan	21-35	S1
42	Raju Indira	Laki-laki	36-50	S-2
43	Evelina Tandalin	Perempuan	21-35	S1
44	Sindu Atomojo	Laki-laki	21-35	S1
45	Fahrudin	Laki-laki	36-50	S1
46	Didik Pambudi	Laki-laki	36-50	S-2
47	Sentot Baskoro	Laki-laki	21-35	S1
48	Fitriana	Perempuan	36-50	S-2
49	Puspitsari	Perempuan	21-35	S1
50	Kamaludin	Laki-laki	36-50	S-2
51	Thomas Budi S.	Laki-laki	36-50	S1
52	Retno Widuri	Perempuan	21-35	S1

Hasil jawaban responden

No.	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x1.8
1	5	4	5	5	5	5	5	4
2	4	4	6	7	5	6	7	6
3	4	6	5	7	6	4	5	6
4	6	4	4	5	5	5	6	5
5	2	2	2	2	2	3	3	2
6	7	6	5	6	6	7	7	7
7	5	5	6	6	7	6	6	5
8	7	5	6	5	6	6	5	6
9	7	5	6	5	7	7	6	5
10	6	5	5	5	6	5	5	6
11	5	6	4	5	5	4	4	7
12	6	5	5	6	4	5	5	6
13	5	5	4	5	4	4	5	5
14	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4
16	4	6	6	6	5	6	5	4
17	6	6	6	6	7	7	6	7
18	6	5	6	6	5	6	5	6
19	4	5	5	5	5	4	5	5
20	6	6	6	6	6	6	6	6
21	5	4	5	5	5	5	4	5
22	5	5	5	6	5	6	5	5
23	4	4	4	5	4	5	4	4
24	4	5	5	5	4	4	4	3
25	4	4	4	4	4	4	4	4
26	6	7	6	6	5	6	6	6
27	5	5	4	5	4	5	5	4
28	5	5	5	5	5	5	6	4
29	6	6	4	6	6	6	6	5
30	4	5	5	5	5	5	5	6
31	2	2	2	2	2	2	2	2
32	2	2	2	2	2	2	2	2
33	4	4	5	6	6	4	4	4
34	3	4	4	5	5	6	4	6
35	4	3	2	3	2	4	4	2
36	3	4	3	3	3	3	3	2
37	7	7	7	7	6	7	7	6
38	7	7	7	7	6	7	7	6
39	5	5	5	5	5	5	4	4
40	7	7	7	7	6	7	7	6
41	4	5	5	5	5	5	5	6
42	2	2	2	2	2	3	3	4
43	2	2	4	2	4	2	2	2
44	2	2	2	2	2	1	3	2
45	3	2	1	1	3	2	1	3
46	7	7	7	7	6	7	7	7
47	7	7	7	7	6	7	7	6
48	7	7	7	7	6	7	7	6
49	7	7	7	7	7	6	6	7
50	6	4	4	6	6	4	5	5
51	7	6	7	7	7	6	6	6
52	6	7	6	6	6	6	6	9

Hasil jawaban responden

No.	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2.6	x2.7	x2.8	x2.9	x2.10	x2.11	x2.12	x2.13	x2.14	x2.15	x2.16	X2
1	6	5	5	5	5	6	5	5	5	5	6	5	5	5	5	6	84
2	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	112
3	7	6	7	6	6	6	7	7	6	7	6	6	6	6	5	6	100
4	7	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	96
5	6	5	6	6	5	7	6	6	6	5	5	5	6	6	6	6	92
6	6	7	7	7	7	7	7	7	6	7	6	7	7	6	7	7	108
7	6	6	6	5	5	5	6	6	7	5	5	6	6	7	6	5	92
8	5	6	7	6	7	5	6	6	6	7	6	6	5	6	6	6	96
9	7	7	6	7	7	7	6	6	7	7	7	7	6	7	7	7	108
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80
11	3	4	4	4	3	3	4	3	5	4	4	4	3	5	4	3	60
12	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	76
13	5	4	5	6	5	5	5	5	5	5	5	4	5	6	5	5	80
14	5	4	5	5	4	4	6	5	6	6	6	5	4	4	6	5	80
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
16	6	6	7	6	7	6	6	6	7	7	6	6	6	7	6	5	100
17	6	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	5	5	6	92
18	6	6	5	6	6	5	6	6	5	6	5	6	6	6	6	6	92
19	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	112
20	7	6	7	6	6	6	7	7	6	7	6	6	6	6	5	6	100
21	4	3	4	4	5	4	5	5	5	5	4	3	5	3	5	4	68
22	6	6	5	6	5	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	92
23	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	112
24	7	6	7	6	6	6	7	7	6	7	6	6	6	6	5	6	100
25	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	76
26	7	6	6	6	6	7	6	6	6	6	7	6	6	6	6	7	100
27	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	6	76
28	6	6	6	7	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	96
29	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	96
30	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	76
31	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	33
32	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	33
33	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	3	58
34	3	4	4	2	2	4	4	3	4	3	4	4	4	5	3	5	58
35	4	3	2	3	2	4	2	2	3	4	3	2	3	2	4	2	45
36	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	50
37	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	112
38	7	6	7	6	6	6	7	7	6	7	6	6	6	6	5	6	100
39	2	2	2	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	60
40	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	112
41	7	6	7	6	6	6	7	7	6	7	6	6	6	6	5	6	100
42	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	76
43	3	3	4	2	4	3	3	2	3	2	3	4	3	4	2	3	48
44	2	2	2	2	2	4	3	2	4	4	4	2	4	4	4	3	48
45	3	2	4	4	3	2	4	3	2	3	2	4	3	3	2	4	48
46	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	112
47	7	6	7	6	6	6	7	7	6	7	6	6	6	6	5	6	100
48	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	112
49	7	6	7	6	6	6	7	7	6	7	6	6	6	6	5	6	100
50	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	112
51	7	6	7	6	6	6	7	7	6	7	6	6	6	6	5	6	100
52	4	3	2	2	2	2	2	4	2	4	2	2	2	2	2	3	40
53	2	4	2	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	40
54	4	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	40
55	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	40
56	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	2	40
57	2	2	2	3	3	3	2	2	2	4	2	3	3	3	3	4	43
58	2	2	4	3	3	2	4	2	2	2	4	2	3	3	2	3	43
59	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	112
60	7	6	7	6	6	6	7	7	6	7	6	6	6	6	5	6	100

Hasil jawaban responden

No.	y1.1	y1.2	y1.3	y1.4	y1.5	y1.6	y1.7	y1.8	y
1	6	6	5	5	5	5	4	4	40
2	7	7	7	7	7	7	7	7	56
3	6	6	6	5	7	5	6	5	46
4	6	5	5	4	5	6	6	5	42
5	5	6	7	6	6	6	6	6	48
6	6	7	7	7	6	7	7	7	54
7	6	5	6	6	5	6	6	6	46
8	7	4	6	6	6	6	5	6	46
9	7	5	7	6	7	7	6	5	50
10	5	5	6	5	5	5	5	6	42
11	5	6	5	5	5	4	5	5	40
12	5	4	5	5	5	5	4	5	38
13	6	5	5	5	5	6	5	5	42
14	5	6	4	5	6	5	4	5	40
15	4	4	4	4	4	4	4	4	32
16	4	4	4	5	5	5	6	5	38
17	6	6	6	6	6	6	6	6	48
18	6	6	5	6	5	6	6	6	46
19	4	4	4	4	4	4	4	4	32
20	6	6	6	6	6	6	6	6	48
21	5	4	5	5	4	5	5	5	38
22	6	5	6	6	6	5	6	6	46
23	5	5	5	5	4	5	5	6	40
24	4	4	6	5	6	6	6	5	42
25	5	4	5	5	5	5	5	4	38
26	6	5	6	6	6	6	6	5	46
27	5	4	5	5	5	4	5	5	38
28	6	6	6	6	6	6	6	6	48
29	6	6	6	6	6	6	6	6	48
30	4	4	4	4	4	4	4	4	32
31	2	2	2	3	2	2	2	3	18
32	2	2	2	3	2	2	2	3	18
33	4	2	2	2	2	2	2	2	18
34	2	2	2	2	2	3	2	3	18
35	2	3	2	3	2	4	4	2	22
36	3	2	3	3	3	3	3	2	22
37	7	4	6	6	6	6	5	6	46
38	7	5	7	6	7	7	6	5	50
39	7	4	6	6	6	6	5	6	46
40	7	5	7	6	7	7	6	5	50
41	7	4	6	6	6	6	5	6	46
42	7	5	7	6	7	7	6	5	50
43	2	2	4	2	4	2	2	4	22
44	2	2	2	4	2	4	3	3	22
45	3	2	3	3	3	2	3	3	22
46	3	3	3	6	5	6	6	6	38
47	7	4	6	6	6	6	5	6	46
48	7	5	7	6	7	7	6	5	50
49	6	6	4	6	6	6	6	5	45
50	6	6	6	6	6	4	5	6	45
51	6	6	4	4	4	4	6	6	40
52	3	3	2	2	2	3	2	1	18

Correlations

	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x1.8	budaya organisasi
x1.1									
Pearson Correlation	1	.843**	.729**	.699**	.708**	.722**	.753**	.768**	.869**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
x1.2									
Pearson Correlation	.843**	1	.806**	.784**	.707**	.704**	.736**	.799**	.888**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
x1.3									
Pearson Correlation	.729**	.806**	1	.806**	.820**	.777**	.727**	.727**	.890**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
x1.4									
Pearson Correlation	.699**	.784**	.806**	1	.837**	.837**	.828**	.767**	.916**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
x1.5									
Pearson Correlation	.708**	.707**	.820**	.837**	1	.824**	.755**	.735**	.892**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
x1.6									
Pearson Correlation	.722**	.704**	.777**	.837**	.824**	1	.867**	.745**	.909**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
x1.7									
Pearson Correlation	.753**	.736**	.727**	.828**	.755**	.867**	1	.766**	.903**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
x1.8									
Pearson Correlation	.768**	.799**	.727**	.767**	.735**	.745**	.766**	1	.882**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
budaya organisasi									
Pearson Correlation	.869**	.888**	.890**	.916**	.892**	.909**	.903**	.882**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2.6	x2.7	x2.8	x2.9	x2.10	x2.11	x2.12	x2.13	x2.14	x2.15	x2.16	keperim pinan
x2.1	Pearson Correl Sig. (2-tailed) N	1 .000 60	.790** .000 60	.814** .000 60	.810** .000 60	.783** .000 60	.832** .000 60	.857** .000 60	.744** .000 60	.812** .000 60	.700** .000 60	.812** .000 60	.809** .000 60	.703** .000 60	.740** .000 60	.744** .000 60	.888** .000 60
x2.2	Pearson Correl Sig. (2-tailed) N	.901** .000 60	1 .000 60	.799** .000 60	.840** .000 60	.838** .000 60	.814** .000 60	.826** .000 60	.768** .000 60	.780** .000 60	.714** .000 60	.836** .000 60	.819** .000 60	.733** .000 60	.748** .000 60	.746** .000 60	.895** .000 60
x2.3	Pearson Correl Sig. (2-tailed) N	.790** .000 60	.799** .000 60	1 .000 60	.853** .000 60	.866** .000 60	.813** .000 60	.790** .000 60	.797** .000 60	.750** .000 60	.796** .000 60	.814** .000 60	.811** .000 60	.796** .000 60	.784** .000 60	.768** .000 60	.904** .000 60
x2.4	Pearson Correl Sig. (2-tailed) N	.814** .000 60	.840** .000 60	.853** .000 60	1 .000 60	.846** .000 60	.836** .000 60	.837** .000 60	.808** .000 60	.803** .000 60	.807** .000 60	.795** .000 60	.857** .000 60	.757** .000 60	.835** .000 60	.793** .000 60	.918** .000 60
x2.5	Pearson Correl Sig. (2-tailed) N	.810** .000 60	.838** .000 60	.866** .000 60	.826** .000 60	1 .000 60	.820** .000 60	.815** .000 60	.742** .000 60	.799** .000 60	.732** .000 60	.847** .000 60	.833** .000 60	.779** .000 60	.770** .000 60	.806** .000 60	.902** .000 60
x2.6	Pearson Correl Sig. (2-tailed) N	.783** .000 60	.791** .000 60	.813** .000 60	.845** .000 60	.780** .000 60	1 .000 60	.826** .000 60	.840** .000 60	.797** .000 60	.838** .000 60	.774** .000 60	.839** .000 60	.786** .000 60	.895** .000 60	.785** .000 60	.911** .000 60
x2.7	Pearson Correl Sig. (2-tailed) N	.832** .000 60	.814** .000 60	.871** .000 60	.836** .000 60	.820** .000 60	.826** .000 60	1 .000 60	.885** .000 60	.809** .000 60	.773** .000 60	.828** .000 60	.823** .000 60	.791** .000 60	.832** .000 60	.781** .000 60	.921** .000 60
x2.8	Pearson Correl Sig. (2-tailed) N	.857** .000 60	.826** .000 60	.790** .000 60	.837** .000 60	.815** .000 60	.885** .000 60	1 .000 60	.840** .000 60	.909** .000 60	.802** .000 60	.841** .000 60	.832** .000 60	.766** .000 60	.826** .000 60	.860** .000 60	.932** .000 60
x2.9	Pearson Correl Sig. (2-tailed) N	.744** .000 60	.768** .000 60	.797** .000 60	.808** .000 60	.742** .000 60	.813** .000 60	.840** .000 60	1 .000 60	.839** .000 60	.906** .000 60	.804** .000 60	.818** .000 60	.866** .000 60	.896** .000 60	.738** .000 60	.911** .000 60
x2.10	Pearson Correl Sig. (2-tailed) N	.812** .000 60	.790** .000 60	.750** .000 60	.803** .000 60	.799** .000 60	.797** .000 60	.809** .000 60	.839** .000 60	1 .000 60	.822** .000 60	.823** .000 60	.806** .000 60	.748** .000 60	.845** .000 60	.824** .000 60	.908** .000 60
x2.11	Pearson Correl Sig. (2-tailed) N	.700** .000 60	.714** .000 60	.796** .000 60	.807** .000 60	.732** .000 60	.773** .000 60	.802** .000 60	.906** .000 60	.822** .000 60	1 .000 60	.802** .000 60	.809** .000 60	.805** .000 60	.842** .000 60	.782** .000 60	.891** .000 60
x2.12	Pearson Correl Sig. (2-tailed) N	.812** .000 60	.836** .000 60	.814** .000 60	.795** .000 60	.847** .000 60	.828** .000 60	.841** .000 60	.804** .000 60	.823** .000 60	.802** .000 60	1 .000 60	.864** .000 60	.818** .000 60	.791** .000 60	.825** .000 60	.916** .000 60
x2.13	Pearson Correl Sig. (2-tailed) N	.809** .000 60	.819** .000 60	.811** .000 60	.857** .000 60	.833** .000 60	.823** .000 60	.832** .000 60	.818** .000 60	.806** .000 60	.809** .000 60	.864** .000 60	1 .000 60	.803** .000 60	.853** .000 60	.803** .000 60	.923** .000 60
x2.14	Pearson Correl Sig. (2-tailed) N	.703** .000 60	.733** .000 60	.796** .000 60	.757** .000 60	.779** .000 60	.791** .000 60	.766** .000 60	.866** .000 60	.748** .000 60	.805** .000 60	.818** .000 60	.803** .000 60	1 .000 60	.826** .000 60	.784** .000 60	.880** .000 60
x2.15	Pearson Correl Sig. (2-tailed) N	.740** .000 60	.748** .000 60	.784** .000 60	.835** .000 60	.770** .000 60	.832** .000 60	.826** .000 60	.896** .000 60	.845** .000 60	.842** .000 60	.791** .000 60	.853** .000 60	.826** .000 60	1 .000 60	.775** .000 60	.914** .000 60
x2.16	Pearson Correl Sig. (2-tailed) N	.744** .000 60	.746** .000 60	.768** .000 60	.793** .000 60	.806** .000 60	.791** .000 60	.860** .000 60	.738** .000 60	.824** .000 60	.782** .000 60	.825** .000 60	.803** .000 60	.784** .000 60	.775** .000 60	1 .000 60	.885** .000 60
keperimpir	Pearson Correl Sig. (2-tailed) N	.888** .000 60	.895** .000 60	.904** .000 60	.918** .000 60	.902** .000 60	.921** .000 60	.932** .000 60	.911** .000 60	.908** .000 60	.891** .000 60	.916** .000 60	.923** .000 60	.880** .000 60	.914** .000 60	.885** .000 60	1 .000 60

**.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	y1.1	y1.2	y1.3	y1.4	y1.5	y1.6	y1.7	y1.8	kinerja karyawan
y1.1									
Pearson Correlation	1	.880**	.825**	.828**	.837**	.796**	.806**	.777**	.914**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
y1.2									
Pearson Correlation	.880**	1	.804**	.831**	.833**	.789**	.812**	.821**	.916**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
y1.3									
Pearson Correlation	.825**	.804**	1	.848**	.894**	.827**	.832**	.799**	.924**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
y1.4									
Pearson Correlation	.828**	.831**	.848**	1	.865**	.877**	.880**	.852**	.942**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
y1.5									
Pearson Correlation	.837**	.833**	.894**	.865**	1	.852**	.847**	.821**	.939**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
y1.6									
Pearson Correlation	.796**	.789**	.827**	.877**	.852**	1	.908**	.786**	.924**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
y1.7									
Pearson Correlation	.806**	.812**	.832**	.880**	.847**	.908**	1	.830**	.935**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
y1.8									
Pearson Correlation	.777**	.821**	.799**	.852**	.821**	.786**	.830**	1	.902**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
kinerja karyawan									
Pearson Correlation	.914**	.916**	.924**	.942**	.939**	.924**	.935**	.902**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	60	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.964	8

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x1.1	4.18	1.578	60
x1.2	4.17	1.428	60
x1.3	4.03	1.438	60
x1.4	4.45	1.567	60
x1.5	4.28	1.530	60
x1.6	4.22	1.617	60
x1.7	4.18	1.568	60
x1.8	4.37	1.594	60

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1.1	29.70	93.569	.827	.961
x1.2	29.72	95.393	.856	.959
x1.3	29.85	95.181	.858	.959
x1.4	29.43	92.114	.890	.957
x1.5	29.60	93.566	.858	.959
x1.6	29.67	91.616	.876	.958
x1.7	29.70	92.654	.869	.958
x1.8	29.52	92.864	.844	.960

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
33.88	121.325	11.015	8

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	60	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.985	16

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x2.1	4.32	1.600	60
x2.2	4.27	1.539	60
x2.3	4.28	1.563	60
x2.4	4.38	1.519	60
x2.5	4.17	1.542	60
x2.6	4.30	1.465	60
x2.7	4.35	1.494	60
x2.8	4.28	1.552	60
x2.9	4.43	1.477	60
x2.10	4.47	1.490	60
x2.11	4.43	1.466	60
x2.12	4.28	1.508	60
x2.13	4.35	1.471	60
x2.14	4.43	1.533	60
x2.15	4.37	1.518	60
x2.16	4.42	1.510	60

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x2.1	65.22	422.715	.871	.985
x2.2	65.27	424.436	.879	.985
x2.3	65.25	422.903	.890	.984
x2.4	65.15	423.587	.906	.984
x2.5	65.37	423.829	.887	.984
x2.6	65.23	426.080	.898	.984
x2.7	65.18	424.356	.909	.984
x2.8	65.25	421.411	.922	.984
x2.9	65.10	425.617	.898	.984
x2.10	65.07	425.351	.895	.984
x2.11	65.10	427.346	.876	.985
x2.12	65.25	424.157	.904	.984
x2.13	65.18	425.101	.912	.984
x2.14	65.10	425.617	.863	.985
x2.15	65.17	423.938	.901	.984
x2.16	65.12	426.139	.868	.985

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
69.53	482.558	21.967	16

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	60	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.975	8

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
y1.1	4.42	1.650	60
y1.2	4.22	1.595	60
y1.3	4.30	1.587	60
y1.4	4.47	1.443	60
y1.5	4.35	1.549	60
y1.6	4.42	1.544	60
y1.7	4.30	1.650	60
y1.8	4.53	1.490	60

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
y1.1	30.58	101.569	.885	.973
y1.2	30.78	102.478	.889	.973
y1.3	30.70	102.349	.899	.972
y1.4	30.53	104.355	.925	.971
y1.5	30.65	102.469	.920	.971
y1.6	30.58	103.129	.900	.972
y1.7	30.70	100.756	.913	.971
y1.8	30.47	104.863	.873	.973

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
35.00	133.729	11.564	8

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
kinerja karyawan	35.00	11.564	60
budaya organisasi	33.92	10.969	60
kepemimpinan	69.53	21.967	60

Correlations

		kinerja karyawan	budaya organisasi	kepemimpinan
Pearson Correlation	kinerja karyawan	1.000	.816	.824
	budaya organisasi	.816	1.000	.728
	kepemimpinan	.824	.728	1.000
Sig. (1-tailed)	kinerja karyawan	.	.000	.000
	budaya organisasi	.000	.	.000
	kepemimpinan	.000	.000	.
N	kinerja karyawan	60	60	60
	budaya organisasi	60	60	60
	kepemimpinan	60	60	60

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	kepemimpinan, budaya organisasi ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: kinerja karyawan

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.882 ^a	.779	.771	5.534

a. Predictors: (Constant), kepemimpinan, budaya organisasi

b. Dependent Variable: kinerja karyawan

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6144.496	2	3072.248	100.325	.000 ^a
	Residual	1745.504	57	30.623		
	Total	7890.000	59			

a. Predictors: (Constant), kepemimpinan, budaya organisasi

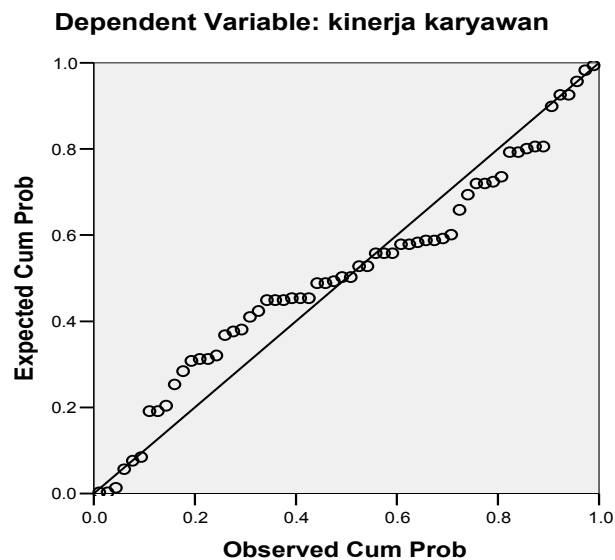
b. Dependent Variable: kinerja karyawan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.641	2.529		.254	.801		
	budaya organisasi	.484	.096	.459	5.051	.000	.470	2.129
	kepemimpinan	.258	.048	.490	5.393	.000	.470	2.129

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

Charts

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Scatterplot

Dependent Variable: kinerja karyawan

